



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE

## **INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NA CONFIANÇA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAIS**

**Mestrando: João Manuel Costa Araújo**

*Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau de Mestre em  
Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas*

**Orientador: Professor Doutor Orlando Manuel Martins Marques de Lima Rua**

Esta dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri

Porto, Dezembro de 2011



# **INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NA CONFIANÇA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAIS**

**Mestrando: João Manuel Costa Araújo**

**Orientador: Professor Doutor Orlando Manuel Martins Marques de Lima Rua**

Porto, Dezembro de 2011

“O forte rei faz forte a fraca gente”.

*Luiz Vaz de Camões*

(Lusíadas, Canto III, estrofe 138)

## Agradecimentos

---

Ao meu Pai o agradecimento póstumo, pela importância que me transmitiu na procura do saber.

Aos meus filhos pela compreensão no afastamento, que implicitamente este mestrado provocou.

Ao João Ferreira, pela disponibilidade e apoio.

À Dra. Carina Bastos, pelo empenho e imensa boa vontade na aplicação do questionário.

Ao Prof. Dr. Orlando Rua, pela sua capacidade intelectual e de trabalho que muito contribuiu para a concretização deste estudo.

Finalmente à minha mulher, pelo apoio e entendimento nas ausências, que este projecto obrigou, mas que nem por isso afectou o nosso projecto de vida em comum.

## Resumo

---

Um período marcado por grandes dificuldades económicas, sentidas de forma transversal em todas as organizações, conduz os seus responsáveis a ponderarem todas as variáveis para obtenção e concretização dos seus objectivos.

As pessoas que integram cada organização, são um dos pilares fundamentais de sustentabilidade e um dos seus vectores estratégicos. As organizações necessitam de pessoas comprometidas e com elevados níveis de confiança para um desempenho à altura do momento que atravessamos.

Com este estudo pretendemos analisar até que ponto a liderança em geral e em particular a liderança transformacional, influenciam e contribuem para um aumento da confiança e de forma consequente para o comprometimento organizacional.

Esta dissertação foi dividida em duas partes; na primeira foi efectuado um levantamento teórico abrangendo todas as componentes em estudo, seguida duma parte empírica a partir de um questionário efectuado na Fundação de Serralves no Porto.

Este questionário pretendeu analisar e suportar o modelo de investigação a que nos propusemos. O estudo mostrou que a liderança transformacional potencia maiores níveis de confiança na organização, evidenciando em sentido oposto que a confiança não influencia o comprometimento organizacional.

De salientar no entanto que este estudo se limitou a analisar as evidências de uma organização com características muito particulares pelo que qualquer conclusão deve ser devidamente ponderada.

**Palavras-chave:** Liderança transformacional, confiança organizacional, comprometimento organizacional.

## Resumen

---

Un período marcado por grandes dificultades económicas, en general en todas las organizaciones, lleva a los responsables a plantearse todas las variables para la obtención y el logro de sus objetivos.

Las personas de cada organización, son uno de los pilares fundamentales de la sostenibilidad y uno de sus vectores estratégicos. Las organizaciones necesitan gente comprometida y con altos niveles de confianza para un desempeño a la altura del momento que estamos viviendo.

Con este estudio pretendemos analizar el grado en que el liderazgo en general y en particular el liderazgo transformacional, va a influir y contribuir a un aumento de la confianza y, consecuentemente, del compromiso organizacional.

Esta tesis se divide en dos partes: en la primera se realizó un estudio teórico que abarca todos los componentes en estudio, seguida de una parte empírica de una encuesta llevada a cabo en la Fundación Serralves de Oporto.

Este cuestionario está destinado a analizar y apoyar el modelo de investigación que nos hemos propuesto.

El estudio demostró que el liderazgo transformacional aumenta los niveles de confianza en la organización, destacando en la dirección opuesta que la confianza no influye en el compromiso organizacional.

Sin embargo hay que tener en cuenta que este estudio se ciñó a examinar la evidencia de una organización con características muy específicas y por lo tanto, cualquier conclusión debe de ser debidamente ponderada.

**Palabras clave:** Liderazgo transformacional, confianza organizacional, compromiso organizacional.

## Abstract

---

A period marked by great economic difficulties experienced across the board in all organizations, leads those responsible to consider all the variables for obtaining and achieving their objectives.

The people within each organization are one of the fundamental pillars of sustainability and one of its strategic vectors. Organizations need committed people with high levels of confidence to perform up to the moment we are experiencing.

With this study we intend to analyze the extent to which leadership in general and transformational leadership in particular, influence and contribute to an increased confidence and consistently to organizational commitment.

This thesis was divided into two parts: in the first theoretical survey was made, covering all the components under study, followed by an empirical part with a survey carried out in the Serralves Foundation in Porto.

This survey is intended to analyze and support the research model that we proposed.

The study showed that transformational leadership enhances higher levels of trust in the organization, highlighting in the opposite direction that the trust does not influence the organizational commitment.

However, please note that this study was restricted to examining the evidence of an organization with very specific characteristics and therefore any conclusion must be properly weighted.

**Keywords:** Transformational leadership, organizational trust, organizational commitment.



## ÍNDICE GERAL

---

Agradecimentos .....	ii
Resumo .....	iii
Resumen .....	iv
Abstract .....	v
Índice Geral .....	vi
Índice de Quadros .....	viii
Índice de Figuras .....	ix
Índice de Gráficos .....	ix
 INTRODUÇÃO .....	 1
 PARTE I – MARCO TEORICO .....	 2
CAPITULO I - LIDERANÇA .....	3
1.1. Conceitos .....	3
1.2. Abordagem da liderança pelo “Perfil” .....	5
1.3. Abordagem comportamental .....	9
1.4. Abordagem situacional/contingencial .....	14
1.4.1. Modelo contingencial de Fiedler .....	14
1.4.2. Teoria situacional de Hersey e Blanchard .....	17
1.4.3. Teoria dos caminhos para os objectivos .....	18
1.4.4. Comparação entre os diferentes modelos situacionais .....	20
1.5. Estilos de liderança .....	22
1.6. “Nova liderança” .....	25
1.7. Liderança transformacional .....	27
CAPITULO II - CONFIANÇA ORGANIZACIONAL .....	39
2.1. Conceitos .....	39
2.2. Confiança e contrato psicológico .....	41
2.3. O valor da confiança .....	43
2.4. O modelo de confiança de Mayer, Davies e Schoorman .....	45
2.5. Confiança organizacional e liderança .....	47
CAPITULO III – COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL .....	50
3.1. Conceitos .....	50
3.2. As várias dimensões do comprometimento .....	51
3.3. Modelo multidimensional de Meyer e Allen .....	53
3.4. Comprometimento e liderança .....	56
CAPITULO IV – MODELO, OBJECTIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO .....	57
4.1. Modelo de investigação .....	57
4.2. Objectivos de investigação .....	57

4.3. Hipóteses de investigação.....	58
PARTE II – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA .....	59
CAPITULO V – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....	60
5.1. Introdução .....	60
5.2. Metodologia.....	60
5.2.1. Instrumento .....	60
5.2.2. Caracterização da Fundação de Serralves .....	63
5.2.3. População e amostra.....	65
5.2.4. Procedimentos .....	65
CAPITULO VI – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....	66
6.1. Introdução .....	66
6.2. Análise descritiva .....	66
6.2.1. Caracterização sócio-profissional.....	66
6.2.2. Análise univariada .....	70
6.2.3. Análise de componentes principais .....	71
6.3. Análise de fiabilidade .....	72
6.4. Inferência estatística .....	74
6.4.1. Testes à normalidade das componentes.....	74
6.4.2. Testes para duas ou mais amostras independentes .....	75
6.5. Análise de correlações .....	79
6.6. Regressão linear .....	81
6.7. Análise das hipóteses de investigação.....	86
6.7.1. Sub-hipóteses .....	86
6.7.2. Hipóteses .....	88
CAPITULO VII – CONCLUSÕES .....	90
7.1. Introdução .....	90
7.2. Implicações para organizações similares.....	90
7.3. Limitações da investigação .....	91
7.4. Linhas futuras de investigação .....	91
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	93
ANEXOS .....	101
I. Autorização para a realização da investigação empírica .....	102
II. Questionário .....	103
III. Estatística descritiva por variável (média e desvio padrão).....	108

## ÍNDICE DE QUADROS

---

Quadro 1.1 - Traços e competências frequentemente encontradas nos líderes .....	6
Quadro 1.2 - Modelo contínuo de liderança de Likert.....	11
Quadro 1.3 - Resumo comparativo entre modelos de liderança situacional .....	21
Quadro 1.4 - Estilos de liderança .....	24
Quadro 1.5 - Processos de influência da liderança transformacional vs transaccional .....	29
Quadro 1.6 - Componentes da liderança transaccional e transformacional .....	32
Quadro 1.7 - Temas pertinentes para a eficácia da liderança transformacional .....	33
Quadro 1.8 - Comparações comportamentais entre dois tipos de liderança transformacional .....	35
Quadro 1.9 - Comparação entre liderança transformacional e transcendental .....	37
Quadro 2.1 - Funções do contrato psicológico .....	41
Quadro 2.2 - Caracterização das formas de contrato psicológico .....	42
Quadro 3.1 - As três componentes mais comuns do comprometimento organizacional .....	52
Quadro 3.2 - Correlações tendenciais entre as três dimensões do comprometimento .....	55
Quadro 6.1 - Distribuição da frequência por sexo .....	67
Quadro 6.2 - Distribuição da frequência por idade .....	67
Quadro 6.3 - Distribuição da frequência por habilitações literárias .....	68
Quadro 6.4 - Distribuição da frequência por antiguidade na organização.....	68
Quadro 6.5 - Distribuição da frequência em função do vínculo contratual .....	69
Quadro 6.6 - Distribuição da frequência por categoria profissional .....	69
Quadro 6.7 - Análise descritiva por componente.....	72
Quadro 6.8 - Análise descritiva por sub-componente.....	72
Quadro 6.9 - Critérios de recomendação de fiabilidade estimada pelo $\alpha$ de Cronbach.....	73
Quadro 6.10 - Escala para análise de consistência interna .....	73
Quadro 6.11 - Teste de consistência interna (Alfa de Cronbach).....	74
Quadro 6.12 - Teste de consistência interna por componente (Alpha de Cronbach).....	74
Quadro 6.13 - Testes à normalidade .....	75
Quadro 6.14 - Testes de normalidade à variável sexo para as componentes.....	76
Quadro 6.15 - Testes de normalidade à variável sexo para as sub - componentes.....	77
Quadro 6.16 - Teste Mann-Witney .....	77
Quadro 6.17 - Teste Levene e <i>t-Student</i> para a variável sexo .....	78
Quadro 6.18 - Teste Levene e <i>t-Student</i> para a variável idade .....	79
Quadro 6.19 - Escala para análise de correlações.....	80
Quadro 6.20 - Matriz de correlações .....	80
Quadro 6.21 - Sumário da regressão entre as variáveis Liderança transformacional , competência, benevolência e integridade .....	84
Quadro 6.22 - ANOVA da regressão entre as variáveis liderança transformacional, competência, benevolência e integridade .....	84

Quadro 6.23 - Coeficientes $\beta$ do modelo de regressão entre as variáveis liderança transformacional e as sub componentes da Confiança Organizacional .....	85
Quadro 6.24 - Sumário da regressão entre as variáveis .....	85
Quadro 6.25 - ANOVA da regressão entre as variáveis .....	86
Quadro 6.26 - Coeficientes $\beta$ do modelo regressão entre as variáveis .....	86
Quadro 6.27 - Coeficiente de correlação de Spearman entre liderança transformacional, competência, benevolência e integridade .....	87
Quadro 6.28 - Coeficiente de correlação de Spearman entre confiança organizacional, comprometimento afectivo, comprometimento calculativo e comprometimento normativo .....	88
Quadro 6.29 - Coeficiente de correlação de Pearson entre liderança transformacional, confiança organizacional e comprometimento organizacional.....	89

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

Figura 1.1 - Escala contínua do comportamento do líder .....	9
Figura 1.2 - Modelo da grelha de gestão de Blake e Mouton .....	12
Figura 1.3 - O modelo contingencial de Fiedler .....	14
Figura 1.4 - Modelo de liderança de Fiedler – o efeito moderador da situação.....	16
Figura 1.5 - Modelo Situacional de Hersey e Blanchard .....	18
Figura 1.6 - Representação do modelo do caminho para os objectivos .....	20
Figura 1.7 - Fluxos de influência dos três estilos de liderança .....	25
Figura 2.1 - Modelo de Confiança de Mayer, Davies e Schoorman .....	46
Figura 4.1 - Modelo de investigação .....	57
Figura 5.1 - Organograma da Fundação de Serralves .....	64

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

---

Gráfico 5.1 - Distribuição de colaboradores por área funcional .....	64
Gráfico 6.1 - Distribuição percentual por sexo .....	67
Gráfico 6.2 - Distribuição percentual por grupo etário .....	67
Gráfico 6.3 - Distribuição percentual por habilitações literárias .....	68
Gráfico 6.4 - Distribuição percentual por antiguidade na organização .....	68
Gráfico 6.5 - Distribuição percentual por vínculo contratual .....	69
Gráfico 6.6 - Distribuição percentual por categoria profissional .....	69
Gráfico 6.7 - Diagrama de dispersão da liderança transformacional vs. confiança organizacional...	82
Gráfico 6.8 - Diagrama de dispersão da confiança versus comprometimento organizacional .....	83

## INTRODUÇÃO

---

No período de instabilidade económica e social que vivemos, os problemas da competitividade e da produtividade, surgem como um dos principais desafios que, genericamente, todas as organizações enfrentam.

A falta de competitividade é normalmente caracterizada pela baixa produtividade, sendo na maioria dos casos atribuída, como causa desta relação, a falta de confiança, o pouco empenhamento dos colaboradores ou o seu baixo nível de formação e qualificação, bem como uma manifesta falta de cultura de responsabilidade.

O mercado cada vez mais competitivo e exigente, com sistemáticas mudanças e procura de melhores resultados deve passar por todas as áreas das organizações. Torna-se necessário adquirir novas competências, melhorando a comunicação, motivando as equipas, adoptando objectivamente atitudes assertivas e adquirir a capacidade de gerir, cada vez melhor, o conhecimento organizacional, no sentido de conseguir alavancar resultados.

Para isso será necessária uma liderança com visão e acções concretas que sedimentem processos capazes de garantir a execução de uma estratégia abrangente e de continuidade. O exercício de liderança assume-se claramente como uma realidade complexa que pode levar os limites individuais à superação e ao desenvolvimento pessoal, criando uma permanente dinâmica de incentivo, aproveitando o melhor de cada um. As organizações precisam de colaboradores comprometidos com elas mesmas e que consigam manter níveis de confiança elevados.

Através da revisão bibliográfica efectuada, analisamos os diferentes aspectos teóricos relacionados com a temática em estudo, que permitiu uma abordagem sobre a liderança transformacional e a sua interacção nos aspectos mais importantes relacionados com a confiança e comprometimento organizacionais.

Numa fase posterior procedemos à investigação empírica, para análise do modelo de investigação a que nos propusemos, usando um questionário, que permitiu sustentar o desenvolvimento teórico, com o objectivo de chegar a conclusões relativamente às variáveis trabalhadas.

Esperamos que o presente trabalho contribua de alguma forma para reflectir e sedimentar conhecimentos na área da liderança transformacional, confiança e comprometimento organizacionais, que se traduz como um dos problemas mais pertinentes do comportamento organizacional e da gestão actual.

## PARTE I – MARCO TEÓRICO

---

## CAPITULO I – LIDERANÇA

### 1.1 Conceitos

Não existe uma definição consensual para liderança, assumindo esta, diferentes conceitos em função da especificidade de cada investigação e de cada autor.

Entre as diferentes definições de liderança, no âmbito do comportamento organizacional surge como interessante proposta de trabalho de investigação a definição apresentada pela equipa GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) afirmando que a liderança é a “capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros” (House, Hanges, Dorfman, Javidan, Dickson, & Gupta, 1999, p. 184).

Esta definição, para além do mérito da simplicidade, engloba os principais factores subjacentes ao processo: líder, seguidores, influência, desenvolvimento e objectivo. (Afonso, 2010, p. 63)

Em geral, as definições concebem a liderança como sendo um papel no qual alguém dentro de um grupo de trabalho se especializa. Esta tese no entanto colide com as acepções segundo as quais a liderança é um processo de influência que ocorre num sistema social e é partilhado por todos os seus membros, podendo qualquer um deles em determinado momento ou no âmbito de determinadas matérias, assumir uma posição de liderança não havendo assim, uma clara distinção entre líderes e seguidores (Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso, 2007, p. 332).

Liderança implica a existência de um indivíduo que tem capacidade de influenciar um grupo de indivíduos. Esta afirmação foca não só o aspecto importante da influência, mas tem também como implicação teórica a de se entender a liderança como algo que pressupõe um destinatário colectivo, no que se distingue do poder, do comportamento político ou da influência social (Ferreira, Neves, & Caetano, 2001). A liderança é, portanto, um fenómeno social que ocorre em grupos sociais e nas organizações.

Segundo Chiavenato (2003), liderança pode ser definida como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objectivos específicos, sendo quatro os elementos que caracterizam a liderança:

- A influência;
- A situação;
- O processo de comunicação;
- Os objectivos a alcançar.

Quer a liderança seja definida em termos de contribuições para o alcance dos objectivos dos grupos, do grau de influência como forma comportamental, quer se defina como simples processo de atribuição de liderança a uma pessoa com determinadas características, nenhuma definição é isenta de controvérsia (Neto, 2000).

Pelo exposto, podemos considerar liderança como uma forma de influência, em que uma pessoa age para modificar o comportamento de outra, de forma intencional.

Perante esta prolixidade de concepções, importa compreender dois aspectos fundamentais:

- Primeiro, as diferenças não são minudências a que os académicos se dedicam por bizantina vocação. Antes reflectem divergências profundas sobre o significado dos termos líder e liderança, suscitando diferentes caminhos de investigação e originando diferentes interpretações dos resultados gerados pelas pesquisas;
- Segundo, estas divergências podem, eventualmente, originar desconforto nos gestores e estudantes que pretendem aprender o que é liderar eficazmente.

Mais do que visar discernir entre as perspectivas correctas e incorrectas, é recomendável ver na diversidade uma fonte de reflexão e admitir que as diferentes concepções têm valia e podem ajudar na compreensão do fenómeno (Cunha *et al.*, 2007 p. 333).

Facilmente percebemos pelos conceitos apresentados, que a liderança é um fenómeno complexo que envolve alguma (s) ou todas as características evidenciadas pelas diferentes definições formuladas ao longo dos tempos.

Podemos afirmar que cerca de um século de investigação nesta matéria, obteve resultados muito diferentes e contraditórios ao ponto de emergir a convicção que seria necessário um novo paradigma sob o qual as investigações se devessem centrar.

Muito embora não exista conceptualmente consenso sobre liderança, é consensual a necessidade de liderança nas organizações. Positiva ou negativa, grande ou pequena, a influência dos líderes na vida organizacional é real (Afonso, 2010, p. 107).

Certo é que esta temática continuará a ser investigada dado o interesse que suscita, devido à concepção mais ou menos generalizada que a existência de liderança é uma condição de sucesso transversal a todo o tipo de organizações sendo, por isso, objecto dos mais variados estudos em diferentes perspectivas.



## 1.2 Abordagem da liderança pelo “Perfil”

As primeiras pesquisas efectuadas sobre a liderança conduziram à tentativa de definir as características do líder em oposição ao não líder, pela análise das características ou “traços” dos líderes efectivos conhecidos.

A abordagem da liderança pelo perfil, consiste na avaliação e selecção de líderes com base nas suas características físicas, mentais, sociais e psicológicas. Vários estudos ao longo dos anos foram desenvolvidos no sentido de tentar perceber se as características de personalidade e capacidades de um líder são atributos inatos.

Barracho (2010) refere que no início do século XX, Carlyle transmitiu a ideia que os líderes já nascem como tal, uma vez que o poder que detêm deve ser considerado como um dom pessoal, ou seja, a fonte do poder encontra-se no próprio indivíduo. O fundamento principal desta abordagem que marcou o início do Século XX, seria a afirmação de que a liderança eficaz se enraizava em traços de personalidade do líder ou em alguma combinação das suas características pessoais.

Pensava-se assim que os líderes possuíam traços de personalidade que os tornavam mais aptos ao exercício eficaz de posições de liderança tais como inteligência, criatividade, elevada auto estima, capacidade de persuasão entre outras.

A assunção deste princípio conduziria a duas importantes concepções acerca da liderança: em primeiro lugar, a de que existiria um padrão básico de personalidade para os líderes e, em segundo lugar, que consequentemente todos os líderes em qualquer situação, revelariam os mesmos traços. A liderança seria tanto mais eficaz quanto mais o líder que a exercesse se distanciasse dos demais, pelas suas características; a eficácia da liderança poderia, então ser explicada, isolando-se as características psicológicas e físicas que diferenciavam o líder dos demais membros do grupo (Lourenço, 2000).

Stogdill (1948), através da revisão de 124 estudos mostrou que a premissa de que um líder devia possuir um conjunto particular de traços não era fundamentada. Certos traços pareciam discriminar líderes e não líderes, mas segundo o autor, foram encontrados uma variabilidade considerável de uma situação para a outra.

Os líderes diferem dos não - líderes em termos, por exemplo, da inteligência, da sensibilidade às necessidades das outras pessoas, da iniciativa ou da auto-confiança. As diferenças entre líderes eficazes e líderes ineficazes não eram consistentes (Marques & Cunha, 1996).

Segundo Cunha *et al.* (2007), em 1974, Stogdill procedeu à revisão de 163 estudos de traços decorridos entre 1949 e 1970, tendo salientado a relevância de diversos traços e competências para a eficácia da liderança (quadro 1.1).

Quadro 1.1: Traços e competências frequentemente encontradas nos líderes

TRAÇOS	COMPETÊNCIAS
Adaptável a situações	Inteligente
Atento ao ambiente social	Bem munido conceptualmente
Ambicioso e orientado para o sucesso	Criativo
Afirmativo	Diplomático
Cooperativo	Fluente no falar
Decisivo	Conhecedor das tarefas do grupo
Motivado para influenciar os outros	Organizado
Enérgico	Persuasivo
Persistente	Bem munido socialmente
Autoconfiante	
Capaz de absorver o stress	
Desejoso de assumir responsabilidades	

Fonte: Barracho e Martins (2010)

Segundo Cunha *et al.* (2007), Stogdill reconheceu, todavia, que tal não significava um retorno às abordagens pioneiras. No seu entender, as décadas de pesquisa levadas a cabo neste domínio não permitiam suportar a premissa de que certos traços são absolutamente necessários; contrariamente permitiam supor o seguinte:

- Um indivíduo com certos traços tem mais probabilidades de ser um líder eficaz do que as pessoas que deles carecem, mas tal não lhe garante, automaticamente, a eficácia;
- A importância relativa dos diferentes traços depende das situações. Esta lógica contingencial é hoje generalizadamente aceite e tem lugar num momento em que numerosos estudos continuam a enfatizar a importância de certas características pessoais parecendo mesmo haver um ressurgimento do interesse pelo tema.

Stogdill *apud* Afonso (2010, p. 69) advoga que: “O líder é caracterizado por uma procura intensa da responsabilidade e da realização das tarefas, vigor e persistência no sentido dos objectivos, aceitação do risco, procura da originalidade na resolução de problemas, esforço por tomar iniciativa em situações sociais de decisão e acção, prontidão, capacidade para influenciar o comportamento dos outros e capacidade para estruturar sistemas de interacção social dirigidos para o fim em vista”

De notar que alguns psicólogos mantiveram interesse pelo assunto, especialmente para efeitos de selecção de pessoal. Novos traços e competências foram também estudados e novos métodos de pesquisa foram usados.

As tentativas de identificar traços que fossem associados de maneira constante com a liderança tiveram mais sucesso. Seis traços que diferenciam os líderes dos não - líderes incluem a disposição, o desejo de liderar, a honestidade e integridade, a autoconfiança, a inteligência e o conhecimento relacionado ao trabalho (Robbins & Couter, 1998).

Robbins e Couter (1998) descrevem de forma sucinta os seis traços que distinguem os líderes dos não - líderes:

- Disposição: Os líderes mostram um grande nível de esforço. Eles possuem um desejo de realização relativamente elevado, são ambiciosos, têm muita energia, são incansavelmente persistentes nas suas actividades e mostram iniciativa.
- Desejo de liderar: Possuem um forte desejo de influenciar e liderar outros. Demonstram a disposição de assumir responsabilidade.
- Honestidade e integridade: Constroem relações de confiança com os seus seguidores sendo sinceros e confiáveis, mostrando coerência entre o discurso e a prática.
- Autoconfiança: Os seguidores procuram nos líderes a ausência da insegurança. Assim, eles precisam de mostrar autoconfiança de modo a convencer os liderados do acerto dos objectivos e decisões.
- Inteligência: Os líderes precisam de ser suficientemente inteligentes de forma a reunir, sintetizar e interpretar grande volume de informações e estarem aptos a criar visões, resolver problemas e tomar decisões correctas.
- Conhecimento relacionado com o trabalho: Os líderes eficazes possuem um grande conhecimento relacionado com a organização. O conhecimento profundo permite que tomem decisões esclarecidas e compreendam as implicações dessas mesmas decisões.

No entanto salienta-se que os traços que acabamos de referir, por si só, não são suficientes para explicar a liderança. As explicações baseadas apenas neles ignoram as interacções do líder e seus subordinados, assim como factores situacionais. A posse dos traços adequados apenas faz com que seja provável que um indivíduo se torne um líder eficaz (Robbins & Couter, 1998).

Alguns estudos nesta matéria foram também desenvolvidos quanto ao género e também concluíram que, apesar de as mulheres terem menos oportunidade e consequentemente menor probabilidade do que os homens de se revelarem como líderes, as mulheres são líderes eficazes. De facto, as mulheres têm um desempenho tão bom quanto o dos homens, e

geralmente são percebidas e respeitadas pelos seus subordinados como igualmente eficazes (Stoner & Freeman, 1985).

As principais revisões dos estudos sobre as características pessoais dos líderes concluem que existe uma fraca correlação entre os traços do líder e a liderança, o que os torna pouco preditivos em termos de liderança.

Cunha *et al.* (2007) considera ainda relativamente aos traços três menções complementares:

- Alguns traços além dos expostos podem ser relevantes, como por exemplo a adaptabilidade, a independência e a curiosidade;
- Tão ou mais importante do que cada traço pode ser o modo como eles se combinam. Uma dada característica pode ser irrelevante quando considerada isoladamente, mas adquirir pertinência quando combinada com outros atributos. Além disso, a ausência de um dado traço pode ser compensada com a posse de outro;
- Diferentes características podem ser apropriadas para diferentes papéis ou situações, logo, uma organização necessita de distintos líderes com diferentes traços, mais do que algum perfil presumidamente ideal.

Munford *apud* Cunha *et al.* (2007) afirma que “As competências de liderança e o subsequente desempenho não são apanágio de um pequeno número de indivíduos dotados. De facto a capacidade de liderança existe potencialmente em todas as pessoas – um potencial que emerge através da experiência e da capacidade para aprender e beneficiar com a experiência”.

Não são de facto apenas as pessoas mais dotadas que assumem posições de liderança e se tornam eficazes no seu exercício; todas as pessoas têm capacidade para serem líderes, emergindo essa potencialidade através da aprendizagem e da experiência adquirida.

Podemos assim afirmar que embora determinados traços de personalidade (relacionamento interpessoal, sociabilidade, motivação pelo poder, motivação pelo sucesso, etc.), sejam requeridos na maior parte das situações em que acontece o exercício da liderança, não constituem, só por si razão suficiente para explicar a variabilidade dos desempenhos dos líderes de situação para situação. Estas insuficiências constituirão no futuro motivo para novas abordagens sobre o problema (Ferreira *et al.*, 2001).

### 1.3 Abordagem comportamental

O relativo insucesso da pesquisa de traços individuais proporcionou a génese das abordagens comportamentais que radicam nos finais dos anos 40, depois dos investigadores se terem desiludido perante a incapacidade das abordagens dos traços em explicarem a eficácia da liderança (Barracho & Martins, 2010).

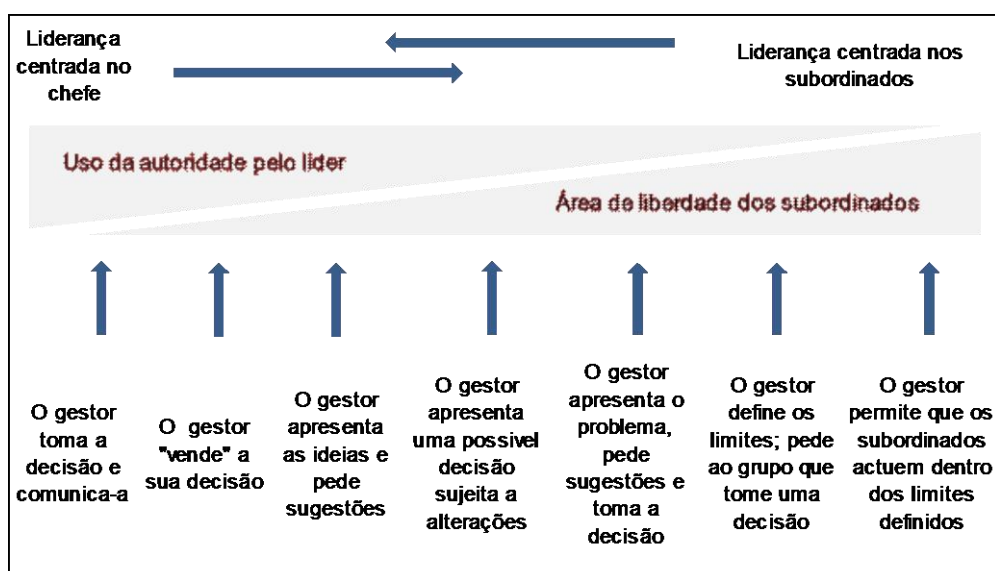
Os estudos passaram a centrar-se no que os líderes eficazes faziam e não naquilo que eram. O objectivo seria entender de que forma as tarefas eram delegadas, como se estabelecia a comunicação e como se motivavam os subordinados.

Inversamente às características inatas, os comportamentos podem ser aprendidos, podendo deduzir-se que os indivíduos treinados para assumirem funções de liderança eram mais eficazes, concentrando-se os estudos nas funções e estilos de liderança.

As teorias de liderança relativas ao comportamento evidenciam sobretudo que não existe um estilo específico universalmente aceite. Robert Tannenbaum e Warren Schmidt *apud* Donnelly *et al.* (2000), defendem que, por vezes, os gestores têm dificuldade em decidir qual o modo de acção mais indicado para lidar com determinado problema específico e não têm a certeza se devem assumir ou delegar a autoridade da mesma nos seu subordinados.

Para melhor compreensão sobre o significado do comportamento de liderança no que diz respeito à tomada de decisão, Tannenbaum e Schmidt desenvolveram uma escala contínua de comportamento, através da qual os actos de liderança estão relacionados com o grau de autoridade utilizado pelos gestores e com o grau de liberdade dos subordinados.

Fig. 1.1: Escala contínua do comportamento do líder



Fonte: Donnelly *et al.* (2000)

Como podemos constatar na figura 1.1, existe na escala um amplo leque de comportamentos de liderança, que vai dos líderes centralizados na chefia (autocrático), do lado esquerdo do modelo, até aos líderes centrados no subordinado (democrático), no lado direito do modelo. Ao decidir qual o comportamento de liderança da escala utilizar, Tannenbaum e Schmidt recomendavam que os gestores olhassem as forças em si mesmas, forças internas do subordinado e forças relativas à situação.

No longo prazo os gestores deveriam mover-se no sentido de estilos mais centrados nos subordinados, devido à influência positiva que tal comportamento teria no aumento da motivação e desenvolvimento do subordinado, na qualidade de decisão, no espírito de equipa e na moral (Robbins & Couter, 1998).

Outros estudos foram desenvolvidos em termos da abordagem comportamental de liderança sobretudo pela *Ohio State University* e a *University of Michigan*. Ambos sustentavam uma visão semelhante, tendo resultado prescrições muito explícitas relativamente à eficácia da liderança. Do seio desses estudos, emergiram duas grandes categorias de comportamento profusamente usadas em múltiplas investigações: orientação para as tarefas (grau em que o líder define e estrutura o seu próprio trabalho e o dos subordinados, tendo em vista o alcance dos objectivos) e orientação para as pessoas/relacionamento (grau em que o líder age de modo amistoso e apoiante, e se preocupa com os subordinados e com o respectivo bem estar). A extensa pesquisa realizada nesse domínio gerou resultados inconsistentes. (Cunha *et al.*, 2007).

De salientar no entanto que os questionários de descrição do comportamento do líder, originalmente desenvolvidos na *Ohio State University*, foram amplamente utilizados nas investigações subsequentes e constituem a base de muitos questionários desenvolvidos posteriormente (Marques & Cunha, 1996).

Segundo Ferreira *et al.* (2001), Likert, um dos investigadores mais representativos da escola de Michigan, desenvolveu investigações observando o comportamento de indivíduos em funções directivas. Dado o trabalho desenvolvido na sequência da observação e entrevistas efectuadas em situações reais, procurou relacionar a eficácia com o cargo de chefia, considerando quatro estilos de liderança, os quais variam ao longo de um contínuo.

Num dos pólos o estilo autoritário caracterizado pela não confiança nos liderados, centralização das decisões, escassa interacção e reduzida motivação; no pólo oposto, um estilo democrático em que as características são a confiança total nos colaboradores e a participação nos processos decisórios, com elevada interacção.

Como se poderá verificar pelo quadro 1.2, entre estes dois pólos encontram-se mais dois estilos, caracterizados por graus intermédios de aplicação das características referidas. Quanto mais as organizações mudam dos estilos 1 e 2 para os estilos 3 e 4, maior é a sua eficácia, ou

seja maior é a sua produtividade e satisfação pessoal. Apesar da complexidade das descobertas destas pesquisas, credita-se a elas uma forte evidência da existência de uma vantagem relativa da liderança centrada no colaborador.

Quadro 1.2: Modelo contínuo de liderança de Likert

Variáveis Organizacionais	Estilo 1 (autoritário)	Estilo 2	Estilo 3	Estilo 4 (participativo)
<b>Relação chefe- subordinado</b>	Assenta na desconfiança	Condescendência	Confiança	Total confiança
<b>Tomada de decisão</b>	Centralizada no topo	Delegação de pequenas decisões	Delegação de decisões	Descentralização
<b>Sistema de motivação</b>	Controlo pela ameaça e punição	Algumas vezes pela recompensa	Recompensas e só raramente a punição	Recompensas e responsabilização
<b>Comunicação</b>	Vertical e descendente	Vertical e por vezes ascendente	Considerável interacção chefe-subordinado	Em todos os sentidos

Fonte: Ferreira *et al.* (2001)

Embora esta abordagem realizada por Likert possa ser considerada emblemática na investigação comportamental da liderança, foi contrariada por outros estudos.

Segundo Cunha *et al.* (2007), o modelo de Blake e Mouton (fig. 1.2) cruza as orientações para as tarefas e as pessoas, donde resultam cinco estilos essenciais. Esta ideia suscitou a emergência de vários estudos visando testá-la.

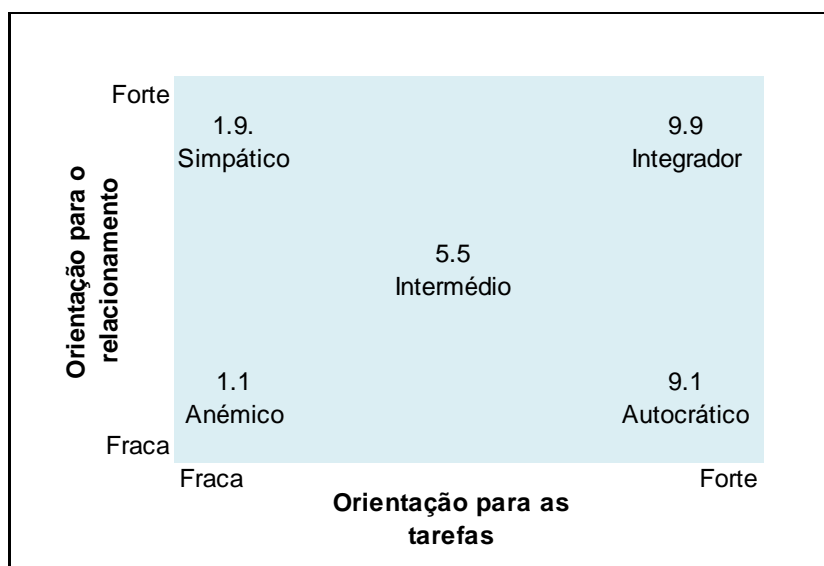
Existem duas versões do modelo, que divergem no modo como presumem que as duas orientações se relacionam. Na versão aditiva, cada orientação tem efeitos independentes na eficácia da liderança:

- A orientação para as pessoas resulta numa maior satisfação e empenhamento dos subordinados e suscita um forte espírito de equipa;
- A orientação para as tarefas origina melhor compreensão das exigências do papel, melhor coordenação dos subordinados e utilização mais eficiente dos recursos.

Na versão multiplicativa, as duas orientações interagem, cada uma facilitando os efeitos da outra. Por outras palavras, a orientação numa das dimensões gera efeitos mais positivos quando a outra orientação é forte, e efeitos menos evidentes quando é fraca.

É mais perceptível o carácter multiplicativo se pensarmos num indivíduo com pontuação “9” numa das orientações e “0” na outra. No caso da versão aditiva, o resultado será “9”, mas na multiplicativa será “0”. Facilmente percebemos que o estilo 9.9 deve ser considerado o mais eficaz.

Fig. 1.2: Modelo da grelha de gestão de Blake e Mouton



Fonte: Cunha *et al.* (2007)

A maior evidência que estas pesquisas sugerem é a de que os líderes eficazes denotam, pelo menos, uma orientação moderada para ambos comportamentos. Contudo, tais pesquisas têm gerado resultados pouco conclusivos, sendo no entanto um modelo de grande popularidade, sobretudo como instrumento de formação.

As diversas tentativas de verificação empírica deste modelo vão no sentido de concluir que os chefes de maior sucesso tendem a caracterizar a sua actuação como tal, na base de uma grande preocupação simultânea com a tarefa e com as pessoas.

Cunha *et al.* (2007), refere que algumas das pesquisas mais importantes foram desenvolvidas por Yukl, tendo este edificado um conjunto minucioso e rico de linhas de orientação passíveis de ajudarem os gestores nas suas actividades.

Questionando-se sobre se a clássica dicotomia poderia captar tais comportamentos Yukl acabou por assimilá-la, embora introduzindo uma categoria adicional. A tri-classificação emergente ficou assim organizada:

- Comportamentos orientados para as tarefas, incluindo a clarificação de papeis, o planeamento e organização das operações e a monitorização das operações;



- Comportamentos orientados para o relacionamento, incorporando o apoio e consideração, o desenvolvimento (formação e mentoria), o reconhecimento, o encorajamento da participação e o encorajamento da cooperação;
- Comportamentos orientados para a mudança, abrangendo o escrutínio e a interpretação dos eventos externos, a articulação de uma visão apelativa, a proposição de estratégias inovadoras, a adopção de apelos persuasivos acerca da necessidade de mudar, o encorajamento e facilitação da experimentação e o desenvolvimento de uma coligação que permita apoiar e implementar as mudanças necessárias.

Considera Yukl que estas três categorias comportamentais relevam para a maioria dos líderes, embora as particularidades ambientais possam exigir uma combinação peculiar. Em contextos estáveis, os comportamentos orientados para as tarefas são mais relevantes do que os comportamentos de mudança e o oposto acontece em ambientes turbulentos. Porém, mesmo no primeiro caso, alguns comportamentos orientados para a mudança são necessários para interpretar os eventos externos, facilitar melhorias incrementais, desenvolver a capacidade de aprendizagem e preparar a organização para mudanças futuras que venham a revelar-se necessárias (Cunha *et al.*, 2007).

Também os estudos desenvolvidos quanto ao género, para tentar avaliar diferenças comportamentais entre líderes do sexo feminino e líderes do sexo masculino, constaram uma clara equivalência a todos os níveis.

A abordagem comportamental, no entanto, abriu novas vias para o estudo da eficácia da liderança e para a resolução da ineficácia. Dada a crescente insatisfação por parte dos teóricos e práticos com as conclusões dos estudos desenvolvidos e com a insuficiência na aplicabilidade à formação e selecção de cargos de chefia, a preocupação com a identificação das características do líder universal, é substituída por orientações mais contingenciais, como motivações e capacidades dos liderados, grau de estruturação das tarefas, posicionamento na estrutura hierárquica, etc. São estas características que desempenham o papel fundamental na determinação do comportamento mais apropriado.

Os estudos desenvolvidos entre os anos 60 e 80 acentuam o predomínio da contingência, enfatizando a importância dos factores contextuais relativamente aos traços e comportamentos pessoais, para a determinação da liderança eficaz (Ferreira *et al.*, 2001).

## 1.4 Abordagem situacional / contingencial

Os diferentes estudos sobre liderança que foram desenvolvidos concluíram que era necessário algo mais complexo do que simplesmente isolar alguns traços ou comportamentos preferenciais do líder para prever o seu sucesso, levando a focalizar atenção nas influências situacionais.

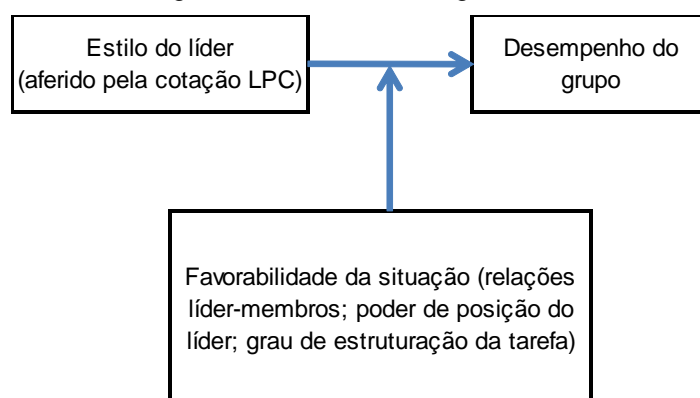
Existiram diferentes abordagens que tentaram isolar factores situacionais cruciais que afectavam a eficácia da liderança. O isolamento de variáveis situacionais chave evidenciaram serem algumas mais bem sucedidas do que outras, tendo por isso um reconhecimento mais amplo.

Passamos a analisar algumas destas variáveis, para melhor compreender a abordagem situacional / contingencial de liderança.

### 1.4.1 Modelo contingencial de Fiedler

Fiedler *apud* Cunha (2007, pp. 350-351) afirma que “A lição mais importantes que aprendemos nos últimos 40 anos é porventura a de que a liderança de grupos e organizações é uma interacção altamente complexa entre o indivíduo, o ambiente social e a tarefa. A liderança é uma transacção contínua entre uma pessoa investida de posição de autoridade e o ambiente social. O modo como o estilo, a capacidade e o *background* do líder contribuem para o desempenho é fortemente contingente do controlo e da influência que a situação concita”. (Cunha *et al.*, 2007, pp. 350,351).

Fig. 1. 3: O modelo contingencial de Fiedler



Fonte: Cunha *et al.* (2007)

Conforme expresso na figura anterior, Fielder desenvolveu o modelo contingencial que integra três elementos (Cunha *et al.*, 2007):

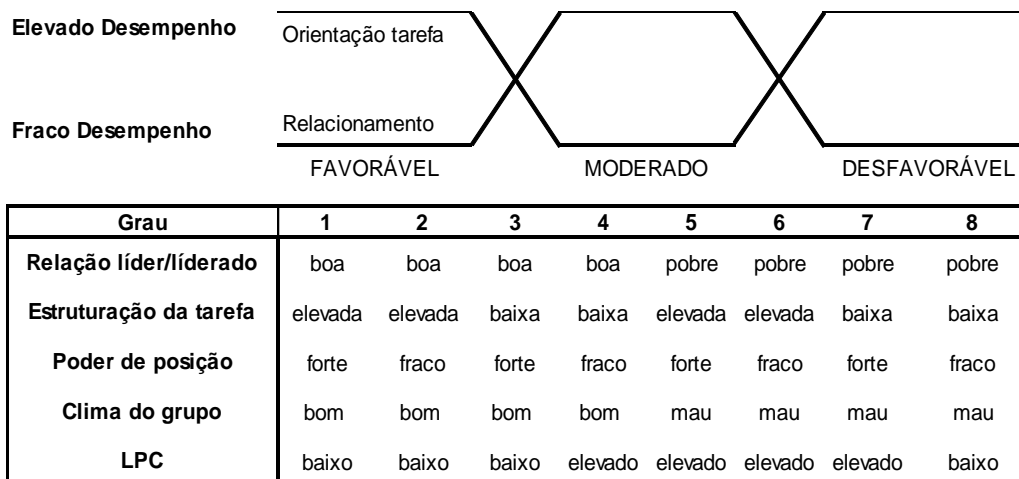
- O primeiro elemento é o estilo de liderança, sendo medido através do instrumento LPC (*“least preferred coworker”*). Cada respondente é convidado a reflectir sobre o seu colega de trabalho menos preferido (aquele com quem tem mais dificuldades de trabalhar), e a cotá-lo em diversos atributos. Presume-se que uma baixa cotação global reflecte que o líder é prioritariamente orientado para as tarefas e só depois para o relacionamento; denota menor complexidade cognitiva e propende para o maior distanciamento psicológico. Uma elevada cotação denota uma orientação prioritária para o relacionamento, maior complexidade cognitiva e menor distanciamento psicológico. O estilo do líder assim perspectivado representa a expressão dos seus motivos e necessidades pessoais e não propriamente os comportamentos.
- O segundo elemento é o desempenho do grupo, também tomado como sendo a eficácia do líder. A situação é tanto mais favorável quanto melhores forem as relações líder - membros (é mais provável que os membros adiram às directivas do líder), quanto maior for a posição de poder do líder e quanto mais estruturada for a tarefa (o líder tem mais facilidade em dirigir os colaboradores e monitorar o seu desempenho).
- O terceiro elemento do modelo contingencial resulta da relação entre os estilos e a eficácia estando no entanto dependente de factores situacionais.

O modelo sugere que, em situações de baixa e elevada favorabilidade, os líderes mais orientados para as tarefas são mais eficazes do que os orientados para o relacionamento. Quando a situação é moderadamente favorável, ocorre o inverso. Por sua vez, quando o estilo de liderança é conhecido, avaliado pelo LPC, que Fiedler entende mais como um indicador das necessidades e motivos do líder, do que propriamente actividades explícitas, há que ajustá-lo à situação.

Segundo Fiedler *apud* (Ferreira *et al.*, 2001, p. 385), são cinco os factores situacionais chave que determinam a eficácia da liderança:

- A relação líder – liderados (traduz o grau de confiança e respeito que os liderados possuem em relação ao líder);
- O grau de estruturação da tarefa (a medida em que existem procedimentos relativos ao trabalho);
- A quantidade de poder (a capacidade de influenciar decorrente do próprio posicionamento na estrutura hierárquica da organização, que inclui o poder de admitir, de despedir, de aumentar salário, de promover, etc.);
- O clima do grupo, o qual pode variar de bom a mau;
- O LPC, o qual pode variar entre baixo e elevado.

Fig. 1.4: Modelo de liderança de Fiedler – o efeito moderador da situação



Fonte: Ferreira *et al.* (2001)

Cada um destes factores é então avaliado numa escala de 8 pontos: a relação líder - liderado pode ser boa ou pobre, a estruturação da tarefa pode ser elevada ou baixa e o poder de posição pode ser elevado ou reduzido. Partindo de cada uma destas posições e correlacionando-as com o resultado LPC, identifica-se a hipótese de contingência dos estilos de liderança, a qual é traduzida graficamente pela estrutura curvilínea.

Quanto melhor forem as relações líder - liderados, mais elevada for a estruturação da tarefa e elevado poder decorrente da posição ocupada pelo líder, maior será o controlo ou influência que o mesmo pode ter. Quando a situação é favorável (grau 1 a 3) ou muito desfavorável (grau 8), os líderes com baixo LPC serão mais eficazes do que os líderes com LPC elevado.

Ajustando agora os estilos de liderança às variáveis situacionais, Fiedler conclui que o estilo orientação para a tarefa é mais eficaz nas situações favoráveis (graus 1,2,3,7,8), do que desfavoráveis (graus 4,5 e 6). O estilo relacionamento é mais eficaz em situações moderadamente favoráveis (graus 4,5 e 6) (Ferreira *et al.*, 2001, p.385).

A avaliação que é feita a este modelo não revela uma opinião consensual quanto à sua validade preditiva. Segundo Afonso (2010), diversas críticas foram feitas a este modelo sendo de salientar as seguintes:

- O significado da medida LPC não é claro;
- O modelo não faculta lógicas de compreensão das razões pelas quais os estilos de liderança afectam a eficácia;
- São descurados os líderes com LPC moderado, havendo porém razões para presumir a sua pertinência/eficácia em numerosas situações;
- Seria porventura mais adequado considerar a variável situação como uma variável que o líder pode influenciar através do comportamento.

O importante mérito do trabalho de Fiedler tem a ver com o facto de ele ter estado entre os primeiros académicos, na área da liderança, a formular e testar empiricamente uma abordagem contingencial da eficácia da liderança, demonstrando que a eficácia do líder depende não apenas do seu estilo (ou personalidade), mas também das características da situação na qual actuam o líder e a equipa (Marques & Cunha, 1996, p.250).

#### 1.4.2 Teoria situacional de Hersey e Blanchard

A teoria situacional desenvolvida por Paul Hersey e Kenneth Blanchard, enquadra-se nas teorias contingenciais e está focalizada nos liderados.

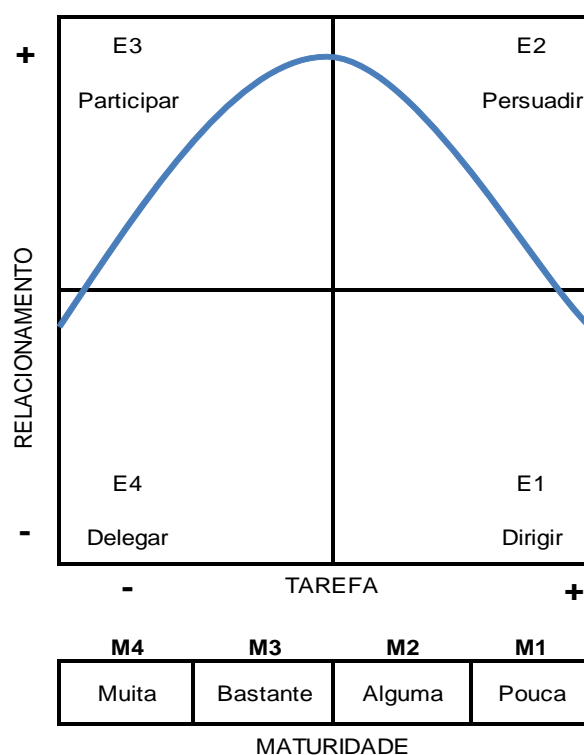
A liderança bem sucedida é alcançada através da selecção do estilo de liderança que depende do nível da maturidade dos seguidores. O ênfase nos seguidores para a determinação da eficácia da liderança reflecte a realidade de que são eles que aceitam ou rejeitam o líder. Independentemente do que este faz, a sua eficácia depende das acções dos seguidores (Robbins & Couter, 1996).

A liderança situacional utiliza dimensões semelhantes às utilizadas por Fielder (comportamentos de tarefa e relacionamento). No entanto, Hersey e Blanchard vão um pouco mais além ao considerar cada um deles alto ou baixo.

Hersey e Blanchard *apud* Ferreira *et al.* (2001, p. 389), através da combinação das dimensões referidas, definem quatro estilos específicos de liderança e quatro estádios de maturidade, assim designados (figura 1.5):

- E1 – Dirigir (alta orientação para a tarefa e baixo relacionamento). O líder define os papeis, informa os liderados sobre o quê, como, quando e onde executar as tarefas; ênfase no comportamento directivo;
- E2 – Persuadir (alta tarefa e alto relacionamento). O líder fornece o comportamento directivo e de apoio;
- E3 – Participar (baixa tarefa e alto relacionamento). O processo decisório é partilhado, sendo o papel principal do líder de facilitador e comunicador;
- E4 – Delegar (baixa tarefa e baixo relacionamento). O líder dá escassa direcção e apoio.
- M1 – As pessoas são simultaneamente incapazes e sem vontade para assumirem a responsabilidade por algo; são incompetentes e sem vontade;
- M2 – As pessoas possuem ainda pouca capacidade, mas ocasionalmente alguma vontade; são motivadas mas sem competências necessárias para prosseguir;
- M3 – As pessoas são capazes mas ocasionalmente dizem não à pretensão do líder;
- M4 – As pessoas são capazes e querem fazer o que lhes é solicitado.

Fig.1.5: Modelo Situacional de Hersey e Blanchard



Fonte: (Ferreira *et al.*, 2001)

Sempre que os liderados atingem elevados graus de maturidade, o líder responde pela diminuição do controlo sobre as actividades e diminuição do comportamento de relacionamento. Como se deduz, a eficácia é determinada pelo ajustamento do estilo predominante à exigência da situação (Ferreira *et al.*, 2001).

### 1.4.3 Teoria dos caminhos para os objectivos

A teoria dos caminhos para os objectivos é porventura, o mais sofisticado (e abrangente) dos modelos contingenciais (Cunha *et al.*, 2007).

Esta teoria foi desenvolvida por Robert House, sendo um modelo contingencial de liderança que extrai elementos chave da pesquisa de liderança da *Ohio State University* e da teoria motivacional das expectativas (Robbins & Couter, 1998).

Segundo Cunha *et al.* (2007), essencialmente, na sua forma tradicional, a teoria apresenta quatro comportamentos de liderança:

- Liderança directiva: orienta os subordinados para o que devem fazer e o modo como devem actuar; planeia e coordena o respectivo trabalho, impele-os a seguirem as regras e procedimentos, estabelece padrões de desempenho;

- Liderança apoiante: mostra respeito e consideração pelo bem-estar e necessidades dos colaboradores, actua cortesmente e com justiça; cria um ambiente social amistososo;
- Liderança participativa: consulta os colaboradores, solicita-lhes sugestões e toma as respectivas ideias em conta quando toma decisões;
- Liderança orientada para o êxito: estabelece metas desafiantes para os colaboradores, enfatiza a excelência, tenta descortinar modos de alcançar melhorias. Transmite aos colaboradores a expectativa que eles alcançarão elevados desempenhos.

Estes comportamentos, podem exercer efeitos sobre a satisfação e desempenho dos subordinados ao interferirem nos vários aspectos consignados na teoria motivacional referida (Cunha *et al.*, 2007):

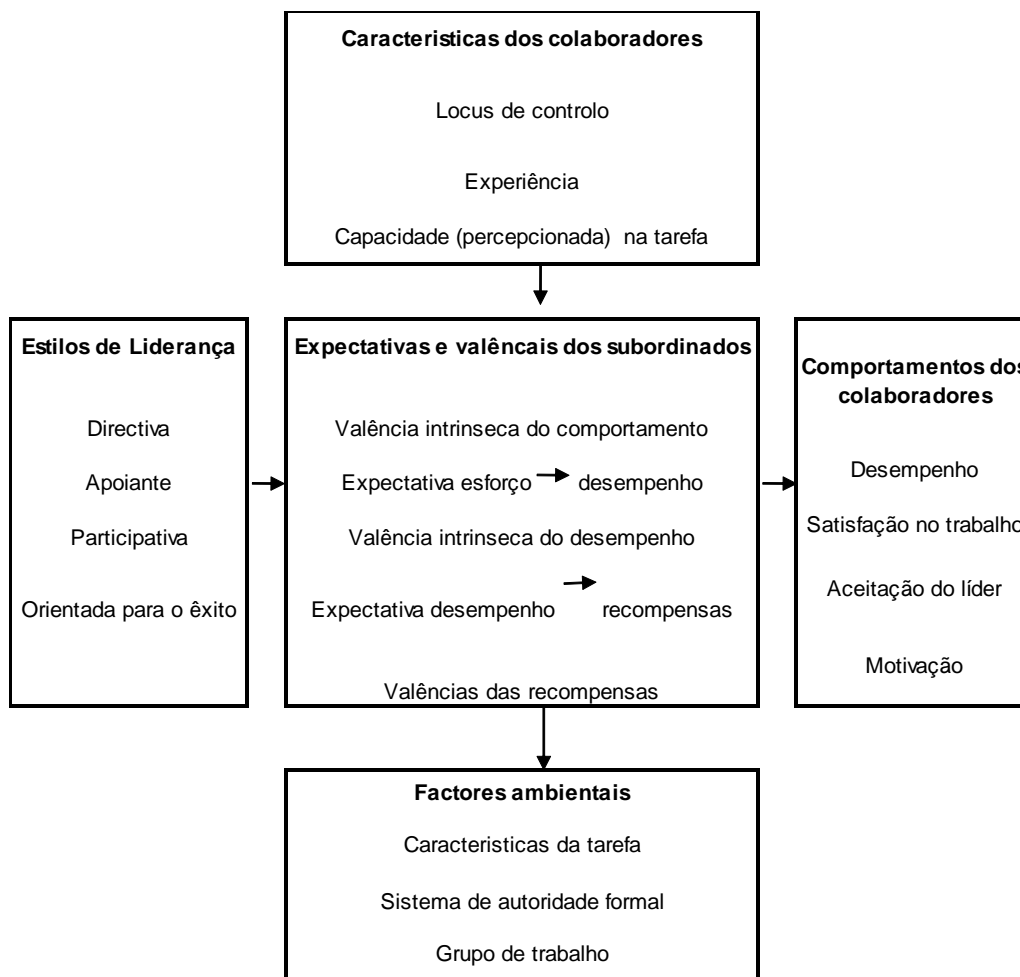
- Expectativa esforço - desempenho: “se eu exercer este esforço, serei bem sucedido no desempenho da tarefa?”;
- Expectativa esforço - resultado: “se eu for bem sucedido no desempenho, que recompensa obterei?”;
- Valência: “essa recompensa tem valor positivo para mim?”;
- Instrumentalidade: “esse resultado permite-me alcançar o que eu desejo?”.

O líder induzirá a motivação e satisfação dos seus colaboradores na medida em que estes percepcionarem que: a) se exercerem um determinado esforço, terão bom desempenho; b) que esse desempenho lhes permita aceder a resultados recompensadores.

Para que esses efeitos de liderança sejam alcançados o líder necessita de ajustar os seus comportamentos às características dos subordinados e do ambiente. A função do líder é aumentar as recompensas atribuídas aos subordinados pelo alcance de objectivos de trabalho e facilitar o acesso/caminho a essas recompensas clarificando o que eles devem fazer, removendo obstáculos e incrementando as oportunidades para que eles obtenham satisfação durante o seu percurso.

Nessa lógica eficaz apoia os subordinados através de caminhos que conduzem a benefícios simultâneos para eles e para a organização (Cunha *et al.*, 2007).

Fig. 1.6: Representação do modelo do caminho para os objectivos



Fonte: (Cunha *et al.*, 2007)

A teoria dos caminhos para os objectivos, tenta explicar a razão pela qual um determinado estilo de liderança é mais eficaz em determinada situação do que noutra e porque sustenta a tese de que a flexibilidade na resposta às influências situacionais não só é possível como desejável.

Esta teoria também contribuiu de forma relevante para a compreensão da liderança, constituindo um caminho de compreensão adicional das variáveis situacionais que podem moderar a relação entre os comportamentos dos líderes e o modo como os subordinados lhe reagem. Inspirou pesquisas que a enriqueceram designadamente no que concerne à diversidade de comportamentos de liderança (Cunha *et al.*, 2007).

#### 1.4.4 Comparação entre os diferentes modelos situacionais

Os diferentes modelos de estudo da liderança situacional têm semelhanças e diferenças. O modelo de Fiedler sendo o mais testado, é talvez o mais controverso. A sua visão de



comportamento do líder está centrada nas tendências de orientação para as tarefas e para as relações e como elas interagem com a tarefa e o poder posicional.

A abordagem baseada no caminho - objectivo enfatiza as acções instrumentais dos líderes e a forma de conduzir essas acções.

As variáveis situacionais discutidas em cada abordagem diferem nalguns aspectos. Há também uma visão diferente sobre os critérios de resultados para a avaliação do nível de êxito do comportamento do líder.

Quadro 1.3: Resumo comparativo entre modelos de liderança situacional

	<b>Modelo Contingencial de Fiedler</b>	<b>Modelo Situacional de Hersey-Blanchard</b>	<b>Modelo Caminho-objectivo de House</b>
<b>Qualidades da liderança</b>	O líder é voltado ou às tarefas ou às relações. O trabalho deve ser adaptado ao estilo do líder.	O líder deve adaptar o estilo, em termos de comportamento voltado às tarefas ou às relações, com base nos seguidores.	Os líderes conseguem melhorar a eficácia dos seguidores aplicando técnicas motivacionais adequadas.
<b>Pressupostos sobre os seguidores</b>	Os seguidores preferem diferentes estilos de liderança, dependendo da estrutura das tarefas e das relações líder - liderado.	A maturidade dos seguidores para assumir responsabilidade e a capacidade influenciam o estilo de liderança.	Os seguidores têm necessidades diferentes que devem ser satisfeitas com a ajuda do líder.
<b>Eficácia do líder</b>	A eficácia do líder é determinada pela interacção entre ambiente e factores da personalidade.	Líderes adaptam o estilo de direcção, coaching, suporte e delegação para ajustar-se aos níveis de maturidade dos seguidores.	Líderes deixam claro aos seguidores os caminhos ou comportamentos mais apropriados.
<b>Histórico de problemas das pesquisas</b>	Quando são usadas investigações não associadas com Fiedler, a evidência é contraditória em relação à precisão do modelo.	Não há pesquisa suficiente para chegar a uma conclusão definitiva sobre o poder da previsão da teoria.	O modelo tem despertado muito pouco interesse para pesquisas nas ultimas duas décadas.

Fonte: (Gibson *et al.*, 2006)

Fiedler discute a eficácia do líder e a abordagem baseada no caminho – objectivo concentrando-se na satisfação e no desempenho (Gibson, Ivancevich, Donnely, & Konopaske, 2006).

Blanchard (2010) refere que o modelo de liderança situacional tem-se mantido como uma abordagem eficaz da gestão e motivação de pessoas, porque abre a comunicação e promove a parceria entre o líder e aqueles que apoia e dos quais depende. A flexibilidade e capacidade de adaptação do líder a cada situação concreta são uma qualidade que deve estar associada a uma liderança forte.

Partindo do pressuposto que todas as pessoas são diferentes, deve sempre ser realçado o que melhor existe em cada um, devendo por isso a liderança ser compatível com o nível de desenvolvimento de quem está a ser liderado.

Os aspectos comparativos de cada modelo estão resumidos no quadro 1.3.

### **1.5 Estilos de Liderança**

Podemos definir como estilos de liderança, os diferentes padrões de comportamento que o líder pode assumir em todo o processo de gestão e influência dos colaboradores.

A avaliação dos diferentes estilos pode recorrer à apreciação de diferentes aspectos, como: capital humano, talento, competências centrais, motivação, localização do poder na hierarquia, gestão da informação e a forma como o controlo é exercido (Rolo, 2008).

Durante muito tempo, pensou-se que havia apenas dois estilos de liderança – o autocrático e o democrático. Na verdade, existiam duas vozes, cada uma insistindo que um estilo era melhor do que outro.

Os líderes democráticos eram acusados de serem demasiado fracos e moles, enquanto as suas contrapartes autocráticas eram acusadas de serem demasiado duras e dominadoras (Blanchard, 2010. p. 79).

Segundo White e Lippit *apud* Chiavenato (2003), o estudo pioneiro sobre estilos de liderança foi elaborado por que procurava verificar a influência causada por três formas diferentes de liderança nos resultados de desempenho e no comportamento das pessoas. Estes autores abordaram três estilos básicos de liderança: a autocrática, a liberal (*laissez-faire*) e a democrática (p. 564):

- **Liderança Autocrática:** o líder centraliza totalmente a autoridade e as decisões. O líder autocrático é dominador, emite ordens e espera obediência plena dos subordinados. Os grupos submetidos a este tipo de liderança apresentam grande volume de trabalho produzido, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade. O líder é temido pelo grupo, que trabalha mais quando ele está presente. A liderança autocrática enfatiza somente o líder.

- Liderança Liberal ou *Laissez-Faire*: o líder permite total liberdade para a tomada de decisões individuais ou de grupo, participando delas apenas quando é solicitado pelo grupo. De uma forma geral, os grupos submetidos a este tipo de liderança, não obtêm bons resultados em termos de quantidade e qualidade de trabalho. Apresentam fortes sinais de individualismo, desagregação do grupo, insatisfação, agressividade e pouco respeito pelo líder. A liderança liberal enfatiza somente o grupo.
- Liderança Democrática: o líder é extremamente comunicativo, encoraja a participação das pessoas e apresenta preocupações com o trabalho e com o grupo. O líder actua como facilitador para orientar o grupo ajudando-o nas definições e soluções dos problemas. Os grupos submetidos a este tipo de liderança apresentam boa qualidade e quantidade de trabalho produzido, com excelente clima de satisfação e integração do grupo, responsabilidade e comprometimento das pessoas.

O desenvolvimento destes estudos permitiram, sumariamente, chegar às seguintes conclusões:

- Os grupos sujeitos ao estilo de liderança liberal apresentaram piores resultados, em comparação com os grupos submetidos a um estilo de liderança autocrático ou democrático, quer ao nível da quantidade quer da qualidade do trabalho produzido.
- Relativamente aos grupos sujeitos a estilos de liderança autocrática ou democrática, constatou-se que a quantidade de trabalho produzido era idêntica, embora nos grupos sujeitos a uma liderança democrática a sua qualidade fosse superior, assim como o nível da satisfação dos membros do grupo.

Estudos posteriores demonstraram que a satisfação dos grupos era sempre superior, de forma consistente, quando se adoptava um estilo de liderança democrática, embora se tenham revelado incapazes de concluir qual dos estilos de liderança (autocrática ou democrática) era susceptível de assegurar o melhor desempenho, ao nível da quantidade e da qualidade do trabalho produzido (Santos, 2008).

No quadro seguinte poderemos visualizar esquematicamente as principais diferenças entre os tipos de liderança descritos, centralizados em quatro aspectos diferentes: tomada de decisões, programação do trabalho, divisão do trabalho e comportamento do líder.

Quadro 1.4: Estilos de liderança

Aspectos	Liderança Autocrática	Liderança Liberal	Liderança Democrática
<b>Tomada de Decisões</b>	O líder impõe a sua vontade. Decide sem a participação do grupo.	O grupo tem total liberdade para tomar decisões, com a mínima intervenção do líder.	As directizes são decididas pelo grupo, estimulado pelo líder.
<b>Programação do Trabalho</b>	O líder dá ordens para execução de tarefas, sem dar explicações ao grupo	Participação limitada do líder. As orientações são dadas quando solicitadas pelo grupo.	O líder aconselha e dá orientação para que o grupo defina objectivos e acções.
<b>Divisão do Trabalho</b>	O líder determina a tarefa de cada um.	Líder não participa. A divisão de tarefas é feita pelo grupo.	O grupo decide sobre a divisão das tarefas.
<b>Comportamento do Líder</b>	O líder é dominador e pessoal nas críticas e nos elogios ao grupo.	O líder assume papel de membro do grupo e actua quando solicitado.	O líder é objectivo, limitando-se aos factos. Trabalha como orientador da equipa.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003)

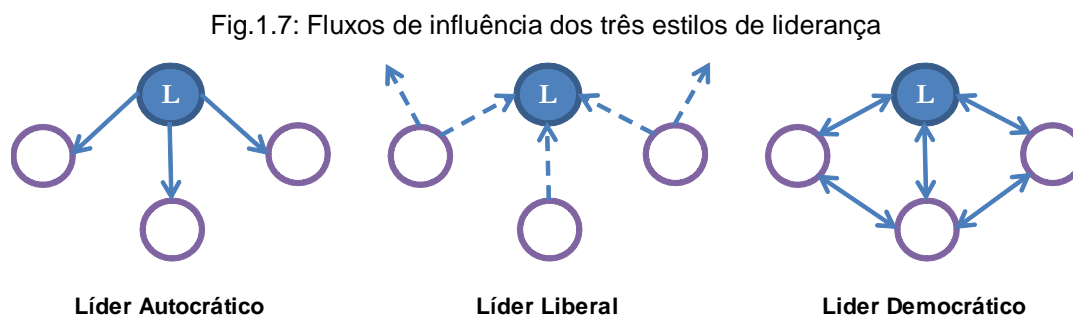
Os resultados desta pesquisa comparativa, também evidenciaram os resultados obtidos pela liderança democrática, tendo sido particularmente defendida, pelo facto de ser compatível com a gestão participativa e com o espírito democrático.

Segundo Weirich (1994), existem variantes a estes três estilos de liderança. Alguns líderes autocráticos parecem ser benevolentes, ouvindo as opiniões dos seus seguidores mas tomam sempre a sua própria decisão.

O líder democrático deve ser considerado como a pessoa de suporte. Isto é: para execução de uma determinada tarefa, não só consultam os seus subordinados e ouvem as suas opiniões, como também os apoiam e acompanham.

É importante também referir que o estilo de um líder pode pontualmente ser alterado em função da situação de actuação. Em geral os estilos de liderança “flutuam” em termos de comportamentos e atitudes entre os extremos da liderança centrada exclusivamente no chefe, sem qualquer intervenção decisória ou simplesmente opinativa dos subordinados, e a liderança centrada completamente nos subordinados, sem intervenção decisória ou simplesmente opinativa do líder (Rolo 2008, p. 431).

Em cada um dos três estilos de liderança apresentados em função da actuação do líder ocorrem fluxos de influência no grupo (figura 1.7):



Fonte: Weihrich e Koontz (1994)

Existe uma diversidade maior de estilos de liderança que os citados, podendo quase afirmar que existem tantos estilos de liderança, como de líderes. O líder pode ter diferente personalidade, formação pessoal e diferentes motivos situacionais que marcam as características da liderança.

O ambiente de negócios está em contínua mudança e um líder tem de responder em conformidade a essas alterações. Hora a hora, dia a dia, semana a semana, os executivos devem utilizar os seus estilos de liderança como verdadeiros profissionais — usando aquele que é correcto numa determinada altura e na medida certa. A recompensa reflecte-se nos resultados obtidos (Goleman, 2008).

### 1.6 “Nova Liderança”

Como já referimos, vivemos num período caracterizado por um clima de grande instabilidade, onde o fenómeno da liderança assume uma particular importância.

Em primeiro lugar porque existe uma tendência para gerar lideranças emergentes, fabricando líderes em função das necessidades imediatas de ordem e regulação. Em segundo lugar e decorrente do primeiro, porque as situações de instabilidade podem também gerar lideranças cuja natureza se inscrevem mais numa matriz situacional sem a garantia de consistência, fiabilidade e ainda da perenidade dos seus projectos e estratégias.

Historicamente, situações de grande instabilidade geraram lideranças que aparentemente introduziram alguma ordem, mas vieram a revelar-se devastadoras e criadoras de problemas no futuro (Ceitil, 2006).

Em toda a actividade humana o papel desempenhado pela liderança não está centralizado somente nas organizações. A perspectiva sistémica reconhece a família como primeiro componente ou unidade de organização onde podem detectar-se alguns dos traços que se põem em jogo nas grandes estruturas: a hierarquia e o sistema em forma de distribuição são alguns desses componentes distintos. Inclusive, esse ponto de vista apoia-se na crença que muitas das actividades e tomadas de posições face à liderança tem origem muito cedo no seio familiar.

A análise dessas manifestações também põe a descoberto a importância que têm a autoridade e o poder na organização e a capacidade de algumas pessoas para mobilizar outros indivíduos e convertê-los em seguidores (Bennis, 2000).

Um dos desafios do novo milénio será a formação de líderes inovadores que tenham uma perspectiva do futuro e acima de tudo inspirem confiança, devido ao seu poder de influência e à sua capacidade de impulsionar resultados no ambiente organizacional.

Numa visão emergente e renovada da liderança, os líderes não tem influência simplesmente porque são chefes ou comandantes designados. Ao contrário, líderes são pessoas que se comprometem com a criação de uma organização na qual as pessoas queiram pertencer.

Esta nova liderança requer um conjunto novo e especial de modelos e capacidades para manifestar de forma efectiva as visões que guiam os elementos comprometidos com a mudança.

Evidentemente, isso envolve um novo nível de comunicação, interação e gestão das relações hierárquicas na organização, bem como sistemas de comunicação sofisticados e capazes de se mover no sentido das aspirações mais elevadas (Perdomo, 2010).

Através da análise da leitura desenvolvida nas ultimas duas décadas, destacamos a emergência de algumas abordagens específicas que ajudam a traçar novas linhas de investigação, na procura do que pode ser considerada uma liderança eficaz, em ambientes altamente diversificados e complexos. Incontornável é o facto do papel do líder no seio organizacional sofrer sistematicamente mudanças em virtude dos novos desafios.

De referir ainda que a associação do conceito de liderança ao conceito de eficácia, marcou definitivamente uma profunda reflexão por parte dos mais diversos autores. Estes estudos têm dado um contributo fundamental não só para a própria evolução do conceito em termos teóricos, mas particularmente, pelo seu melhor ajustamento à realidade organizacional e suas necessidades prementes (Barracho & Martins, 2010).

A nova liderança, reflecte-se na capacidade que o líder deve ter para ouvir e respeitar as ideias dos seus colaboradores, antecipar mudanças, estimular a criatividade e o conhecimento, delegar, comunicar, exercendo o diálogo e aplicando princípios holísticos e democráticos.

Mais do que procurar desenvolver seus líderes formais, as organizações devem dar a oportunidade aos seus colaboradores, do desenvolvimento da habilidade de liderar, pois todos poderão contribuir para melhores resultados a partir da percepção de que cada um pode ser líder de si próprio, estando ao serviço do bem comum.

É esse tipo de liderança transformadora que certamente será o maior diferencial competitivo para qualquer organização. Os líderes modernos devem adoptar uma atitude de apoio aos seus colaboradores, fornecendo-lhes uma visão, cultivando esperança, incentivando-os a pensar de forma inovadora, aumentando de forma sistemática a comunicação. Todos estes factores são características da liderança transformacional, que impulsiona as forças organizacionais, aumenta o nível de emprego, de satisfação e comprometimento organizacional no mercado de trabalho (Bushra, Usman, & Naveed, 2011).

Na literatura recente sobre liderança organizacional, a liderança transformacional tem-se tornado um assunto relevante, graças aos resultados que geralmente proporciona aos mais diferentes níveis (individual ou organizacional). Surgiu também um renovado interesse no estudo da liderança, que parece resultar, em parte, da aceitação da distinção entre liderança transaccional e liderança transformacional, com particular ênfase nesta última (Barracho & Martins, 2010, p. 63).

### **1.7 Liderança Transformacional**

Com a globalização, as organizações enfrentam um ambiente dinâmico, mudanças rápidas a nível tecnológico, com um crescente aumento do conhecimento, das mudanças climáticas e uma grande procura por novos produtos e serviços.

Para crescer e sobreviver neste ambiente desafiador, as organizações tentam desenvolver novas abordagens com o objectivo de conseguirem um melhor desempenho.

A inovação permite que as organizações procurem oportunidades usando uma visão diferente, não apenas do ponto de vista economicista, mas também como um meio de aumentar as suas capacidades e competitividade (Mokhber, Khairuzzman, Ismail, & Vakilbashi, 2011).

Essa postura tende a emergir quando os seus membros se sentem satisfeitos e justificados, têm confiança na organização e nos seus decisores e sentem que a organização se preocupa com o seu bem-estar. Esta necessidade é, todavia, contrariada por determinadas ocorrências

organizacionais, designadamente os despedimentos e as quebras de contrato psicológico. Ou seja, as organizações necessitam, progressivamente, de melhores colaboradores organizacionais, embora este princípio esteja muitas vezes comprometido pelas condições vigentes.

A liderança transformacional emerge como um factor susceptível de dirimir este conflito. Ela refere-se ao processo através do qual os líderes fomentam o empenhamento dos seguidores e os induzem a ultrapassar os seus auto-interesses em prol dos objectivos da organização, conseguindo obter o seu empenhamento e produzindo grandes mudanças e elevados desempenhos (Rego & Cunha, 2007 pp.233,234).

O conceito de liderança transformacional foi inicialmente introduzido pelo especialista em liderança James MacGregor Burns. Para Burns, a liderança transformacional pode ser vista quando líderes e seguidores são levados a avançar para um maior nível de motivação e moral. Através da forte visão e personalidade, os líderes transformacionais são capazes de inspirar seguidores a mudar as expectativas, percepções e motivações para trabalhar para objectivos comuns (Cherry, 2010).

O líder transformacional deve ser capaz de identificar e expressar uma clara visão de futuro para os colaboradores, estabelecendo exemplos apropriados e defendendo os objectivos da organização, e ter a capacidade para persuadir os colaboradores a renunciarem a objectivos pessoais, de forma a alcançarem um objectivo de ordem superior comum. Este tipo de líder mostra respeito pelos colaboradores e preocupa-se com a individualidade de cada um (Schwepker & Good, 2010).

O líder transformacional reconhece e satisfaz as necessidades dos seus subordinados e também lhes proporciona um ambiente favorável que possibilite que cada um se possa desenvolver e prosperar, com o intuito de maximizar e ampliar as potencialidades de cada um, criando oportunidades e desenvolvendo culturas organizacionais de apoio a esse crescimento individual. Devido à eficácia deste estilo de liderança, a existência de líderes transformacionais deve ser encarada como um benefício económico para as organizações.

Segundo Rego e Cunha (2007, p.234) a semente lançada por Burns teve uma das suas repercussões mais notórias na teoria da liderança transformacional de Bass, porventura aquela que mais frutos e caudal de pesquisas geraram.

Bass embora com uma posição de certa forma distinta de Burns, relativamente a esta matéria aprofundou os estudos comparativos entre liderança transaccional e transformacional.

Vejamos, no quadro seguinte, a análise comparativa dos processos de influência da liderança transaccional e liderança transformacional.



Quadro 1.5: Processos de influência da liderança transformacional versus transaccional

	LIDERANÇA TRANSACCIONAL	LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL
<b>Estratégias de Influência</b>	Controlo e manipulação das pessoas.	<i>Empowerment</i> das pessoas, induzindo os seus níveis de auto-eficácia e auto-valor.
<b>Objectivo do líder em termos comportamentais</b>	Ênfase no comportamento de obediência ao líder.	Ênfase na mudança de atitudes, crenças e valores dos colaboradores.
<b>Táticas de influência</b>	Recompensas, punições, ameaças e recurso à posição superior.	O líder baseia-se nas suas competências e nas boas relações de lealdade entre ele e os colaboradores.
<b>Concepções sobre os membros organizacionais</b>	Os colaboradores são tratados como propiciadores de conhecimento e aptidões de que o líder necessita para alcançar os seus objectivos.	Os colaboradores são encarados como pessoas, que visam a realização das suas próprias atitudes e forças, o auto desenvolvimento e o desenvolvimento dos outros.
<b>Relação superior-colaborador</b>	Baseada no interesse mútuo.	Baseada na confiança e na justiça.
<b>Mecanismo psicológico subjacente</b>	Troca social de recursos valorizados por ambas as partes (e.g., melhores salários em troca de maior produtividade).	Incremento da auto-eficácia, da autonomia, da autodeterminação, da auto-realização e do auto-valor.
<b>Processo de influência</b>	Obediência instrumental; o colaborador cumpre porque deseja obter recompensas ou evitar punições.	Identificação: a pessoa imita o comportamento do líder ou adota as mesmas atitudes. Internalização: o colaborador adere porque interpreta a ordem de acordo com os seus valores.
<b>Efeitos possíveis</b>	As pessoas obedecem, mas não se empenham, não internalizam os valores do líder e da organização.	As pessoas empenham-se, desenvolvem o seu potencial, incrementam os seus níveis de autonomia como pessoas.
<b>Implicações morais</b>	Não ética.	Ética.

Fonte: Rego e Cunha (2007)

A liderança transaccional envolve a atribuição de recompensas aos seguidores em troca da sua obediência. O líder reconhece as necessidades e desejos dos seus colaboradores, clarificando-lhes como podem satisfazê-las em troca da execução das tarefas e do desempenho.

A liderança transformacional é definida em termos dos efeitos sobre os seguidores: estes sentem confiança, admiração, lealdade e respeito pelo líder, e dispõem-se a executar comportamentos extra-papel.

O líder consegue esses efeitos por três vias principais (Cunha *et al.*, 2007):

- Torna os seguidores mais conscientes da importância dos objectivos;
- Induz os subordinados a transcenderem os seus auto-interesses em prol do grupo ou da organização;

- Activa as suas necessidades de mais elevada ordem. Pode mesmo afirmar-se que os alcandora a um patamar acima da última necessidade na hierarquia das necessidades.

Bernard Bass perspectiva os dois tipos de liderança como processos distintos, embora complementares. Reconhece que o líder pode recorrer a ambos em diferentes situações, mas também admite (e até preconiza) o seu uso simultâneo/complementar. Admite que ambos podem ser eficazes, embora em situações distintas: o transformacional em períodos de fundação organizacional e de mudança e o transaccional em períodos de evolução lenta e ambientes estáveis (Rego & Cunha, 2007).

Groves e LaRocca (2011) argumentam que vários estudos sugerem que o processo de liderança transformacional é baseado num conjunto de valores éticos divergentes em relação à liderança transaccional. A ética deontológica deve ser associada à liderança transformacional, enquanto liderança transaccional está relacionada com a ética teleológica. Os líderes deontológicos com valores éticos, como o altruísmo ou defensores dos direitos universais estão fortemente associados aos líderes transformacionais, enquanto os líderes com valores éticos teleológicos, como o utilitarismo, estão relacionados com os seguidores da liderança transaccional.

No entanto, não existe consenso teórico nem empírico em torno deste assunto, salientando-se o facto dos dados também apontarem para os efeitos positivos da componente transaccional - recompensa contingente. Existe aliás, algum consenso em torno da ideia que os líderes mais eficazes são transaccionais e transformacionais. A liderança transformacional incrementa a eficácia transaccional, não a substitui (Cunha *et al.*, 2007).

Nos seus estudos, Bass também considera que a qualidade dos líderes transformacionais pode estar relacionada com os antecedentes pessoais e pelas experiências de infância, ao ponto de afirmar que a hereditariedade pode estar na sua origem.

Segundo Cunha *et al.* (2007), um dos elementos peculiares da teoria de Bass reporta ao binómio transformacional - carismático. O conceito de carisma aparece como um atributo resultante do processo interactivo entre líderes e seguidores. Bass considera o carisma como factor fundamental da liderança transformacional em oposição à liderança transaccional.

Os termos liderança carismática e liderança transformacional referem-se ao processo de influência através do qual o líder gera grandes mudanças nas atitudes e assunções dos seguidores, levando-os a comprometerem-se entusiasticamente com os objectivos e missão da organização.

A liderança transformacional é definida de forma mais extensa do que a liderança carismática (Barracho & Martins, 2010, p. 71). Esta distinção é relevante para identificar a verdadeira natureza da liderança transformacional:

- O carisma é um componente fundamental da liderança transformacional. Contudo não é, por si só, suficiente para suscitar um processo transformacional;
- Um líder carismático pode não ser transformacional mas a liderança transformacional comporta uma componente de carisma;
- Os líderes transformacionais procuram fortalecer os seus seguidores, mas alguns líderes carismáticos procedem em sentido oposto, incutindo-lhes a lealdade pessoal (mais do que a lealdade à organização ou a ideais), tornando-os mais fracos, mas sobretudo dependentes;
- Tal como os carismáticos, os transformacionais activam fortes emoções nos seguidores e induzem-nos a identificarem-se como o líder, mas os transformacionais podem também exercer influência actuando como mentores e professores;
- Enquanto os líderes carismáticos tendem a gerar reacções extremas de amor - ódio, os transformacionais suscitam respostas menos extremas;
- Os transformacionais encontram-se em qualquer organização em qualquer nível, enquanto os carismáticos são mais raros.

A ideia de que o carisma é uma componente essencial da liderança transformacional tem sido contrariada por algumas pesquisas. Alega-se que os gestores de equipas e de organizações eficazes raramente são vistos como super-humanos pelos seus pares ou pelos subordinados (Cunha *et al.*, 2007, p. 372).

Também subsistem duvidas entre os autores na forma como os dois conceitos devem ser definidos (por vezes verifica-se uma considerável sobreposição) e, principalmente, na relevância e centralidade que lhes deve ser atribuída (Barracho & Martins, 2010, p. 71).

Certo é que, diferentes autores têm tendência para considerarem o carisma como um dos aspectos fundamentais, característicos da liderança transformacional, não podendo ser descurados os casos dos líderes com uma postura muito discreta e que levam a cabo processos transformacionais de grande envergadura.

Segundo Cunha *et al.* (2007), actualmente tende a conceber-se a existência de quatro categorias relativas a cada tipo de liderança (quadro 1.6).

Quadro 1.6: Componentes da liderança transaccional e transformacional

<b>Tipos</b>	<b>Componentes</b>	<b>Explicação</b>
<b>Transformacional</b>	<b>Influência idealizada (carisma)</b>	O líder adopta comportamentos (e.g. de respeito e elevação moral) que activam fortes emoções nos seguidores, suscitam a confiança e identificação destes com ele, influenciam os seus ideais e os aspectos "maiores do que a vida".
	<b>Liderança inspiracional</b>	O líder comunica uma visão apelativa, usa símbolos para fomentar o esforço dos seguidores, actua como um modelo de comportamentos.
	<b>Estimulação intelectual</b>	O líder estimula nos seguidores a tomada de consciência dos problemas, dos seus pensamentos e imaginação. Ajuda-os a reconhecer as suas próprias crenças e valores. Fomenta o pensamento criativo.
	<b>Consideração individualizada</b>	O líder atende às necessidades de desenvolvimento dos seguidores, apoiando-os, encoraja-os, treina-os, tenta desenvolver o seu potencial, fornece-lhes <i>feedback</i> , delega-lhes responsabilidades.
<b>Transaccional</b>	<b>Recompensa contingente</b>	O líder clarifica ao seguidor o que este deve fazer para ser recompensado pelo esforço.
	<b>Gestão por excepção activa</b>	O líder monitoriza o desempenho dos seguidores e adopta acções correctivas se não são alcançados os padrões estabelecidos.
	<b>Gestão por excepção passiva</b>	O líder aguarda que os problemas ocorram para que, então, sejam tomadas acções correctivas.
	<b>Liderança laissez-faire</b>	O líder praticamente abstém-se de tentar influenciar os subordinados.

Fonte: Cunha *et al.* (2007)

Outros investigadores trabalharam com diferentes dimensões transformacionais, como por exemplo a articulação de uma visão, o modelo de comportamento apropriado, o fomento da aceitação dos objectivos, as expectativas de desempenho elevadas, o apoio individual, ou a estimulação intelectual (Cunha *et al.*, 2007).

Tichy e Devanna (1986) identificaram três aspectos relativos ao processo transformacional:

- Os traços e competências dos líderes transformacionais;
- Os processos através dos quais os líderes se transformam e revitalizam as organizações;
- Os comportamentos que facilitam esses processos.

Relativamente aos traços e competências dos líderes transformacionais, Tichy e Devana (1986) identificaram oito atributos relevantes, no estudo efectuado em doze líderes transformacionais:

- Vêem-se a si próprios como agentes de mudança;

- São prudentes na tomada de riscos;
- Confiam nas pessoas e são sensíveis às suas necessidades;
- Promovem valores chave que guiam o comportamento das pessoas;
- São flexíveis e estão dispostos a apreender com a experiência;
- Têm competências cognitivas;
- Acreditam no pensamento disciplinado e na necessidade de análise dos problemas;
- São visionários que acreditam na sua intuição.

Um outro estudo desenvolvido por Bennis e Nanus permitiu verificar que existia uma grande discrepância entre os líderes estudados, pois poucos de entre eles apresentavam perfil coincidente com o estereótipo comum do líder carismático. No entanto detectaram alguns aspectos que permitem compreender melhor a natureza da liderança transformacional (Barracho & Martins, 2010 p. 68).

No quadro seguinte estão evidenciados alguns desses aspectos.

Quadro 1.7: Temas pertinentes para a eficácia da liderança transformacional

TEMAS	FUNÇÕES
Desenvolvimento de uma visão	<p>Permite canalizar as energias colectivas dos membros organizacionais para um futuro desejável.</p> <p>Inspira os seguidores, dá significado ao seu trabalho e satisfaz a necessidade humana de ser importante, útil e participante de uma empresa interessante.</p> <p>Facilita a tomada de decisão e a iniciativa. Ajuda as pessoas a determinar o que é bom ou mau, aceitável ou inaceitável, importante ou trivial.</p>
Desenvolvimento da confiança e empenhamento das pessoas	<p>Uma visão não pode ser transmitida pela coerção, mas sim pela persuasão e inspiração.</p> <p>Sem confiança não há empenhamento, e sem este não é possível a implementação da visão.</p>
Facilitação da aprendizagem organizacional	<p>Permite melhorar o planeamento estratégico.</p> <p>Facilita a adaptação às mudanças. Permite redireccionar a visão tendo em vista as mudanças, oportunidades e ameaças detectadas.</p>

Fonte: Barracho e Martins (2010).

Quanto aos processos através dos quais os líderes se transformam e revitalizam as organizações, podemos considerar 4 fases distintas:

Fase 1: reconhecimento da necessidade de mudar, ou seja, situações como mudanças lentas e difíceis de identificar, ou quando as organizações são prósperas.

Torna-se, assim, imperativo que os líderes adotem meios que permitam aumentar a sensibilidade para a mudança, designadamente:

- Encorajar as críticas e as divergências de opiniões;
- Encorajar os membros da organização a visitarem outras organizações;
- Desenvolver relações externas, que tragam para a organização objectividade nas suas forças e fraquezas;
- Avaliar o desempenho da organização face aos concorrentes.

Fase 2: a gestão da transição após o reconhecimento da necessidade de mudança.

Deve o líder diagnosticar o problema e encarar positivamente as alterações mostrando confiança e transmitindo optimismo.

Fase 3: criação de uma nova visão para o futuro que seja inspiradora e atractiva para que as pessoas aceitem o custo da mudança, devendo por isso ser:

- Uma fonte de auto-estima para os membros da organização e funcionar como o propósito que todos partilham;
- Estar devidamente definida em termos ideológicos para que as pessoas dêem sentido à sua pertença organizacional.

Fase 4: esta fase refere-se à institucionalização das mudanças, exigindo que o líder tenha o apoio e a ajuda das pessoas - chave da organização, sob pena de elas não se empenharem na concretização da sua visão, sendo por vezes necessária a substituição de pessoas e/ou a sua recolocação noutros cargos.

Referimos agora no âmbito da pesquisa levada a cabo por Tichy e Devanna (1986) relativamente aos comportamentos que facilitam os processos de liderança transformacional.

Embora os resultados de pesquisa no âmbito comportamental tenham produzido resultados diversos, identificaram seis comportamentos associados com os líderes transformacionais.

Assim:

- Identificam e articulam uma visão: identificam novas oportunidades, desenvolvem e articulam uma visão do futuro e inspiram outros para a sua prossecução;
- Modelam o comportamento dos outros: os seus comportamentos são consistentes com os valores que defendem e um verdadeiro exemplo para os colaboradores;
- Fomentam a aceitação dos objectivos do grupo: os seus comportamentos destinam-se a promover a cooperação entre colaboradores, com objectivos comuns;
- Têm expectativas de elevado desempenho: demonstram elevadas expectativas de excelência, qualidade e desempenho aos seus seguidores mostrando que acreditam nas suas capacidades;
- Proporcionam um apoio individualizado: respeitam os colaboradores e são sensíveis às suas necessidades e sentimentos pessoais;
- Estimulam intelectualmente os colaboradores: desafiam os seus seguidores e examinam algumas das suas premissas acerca do seu trabalho e a repensarem a forma como deve ser executado (Barracho & Martins, 2010).

Outro aspecto não menos importante estudado por Bass e Steidlmeier, tem a ver com a liderança pseudo - transformacional, em que o líder parece transformacional, agindo como tal, mas que realmente não o é.

Quadro 1.8: Comparações comportamentais entre dois tipos de líderes transformacionais

<b>Categorias</b>	<b>Pseudo-transformacional</b>	<b>Autenticamente transformacional</b>
<b>Influência idealizada (carisma)</b>	<p>Procura poder e posição a qualquer custo.</p> <p>Argumenta o bem da organização, mas almeja o seu auto engrandecimento.</p> <p>Exorta as pessoas a confiarem nele.</p> <p>Sente que tem sempre as respostas correctas para os problemas.</p> <p>Lamenta os despedimentos e seus efeitos.</p>	<p>Apela à fraternidade.</p> <p>Orienta a sua necessidade de poder para benefício da organização.</p> <p>Está disposto a auto sacrifícios.</p> <p>O seu objectivo não é ser idolatrado, mas obter a adesão dos seus seguidores.</p> <p>Promove políticas, processos e cultura éticos.</p>
<b>Motivação inspiracional</b>	<p>Focaliza-se nas conspirações. Inventa obstáculos fictícios.</p> <p>Fala do <i>empowerment</i> das pessoas, mas procura erigir e manter controlos sobre elas.</p> <p>É líder espiritual, mas falso profeta.</p>	<p>Fomenta os valores da lealdade, justiça, honestidade e os direitos humanos.</p> <p>Focaliza-se no desenvolvimento dos colaboradores.</p> <p>Está interiormente preocupado com o bem do grupo e da organização.</p>
<b>Estimulação intelectual</b>	<p>Apropria-se das boas ideias dos outros.</p> <p>Usa os outros como bodes expiatórios dos seus fracassos.</p> <p>Aproveita-se da ignorância dos seus seguidores, para que não decifrem as suas ambiguidades e inconsistências.</p> <p>Comporta-se como um gigante perante as pessoas de menor intelecto.</p>	<p>Persuade os outros na base dos méritos do assunto.</p> <p>Ajuda os seguidores as questionarem as assunções e a gerar soluções mais criativas.</p> <p>Tolera e fomenta a expressão de pontos de vista diferentes dos seus próprios.</p>
<b>Consideração individualizada</b>	<p>Fomenta o favoritismo.</p> <p>Promove a competição entre os seguidores.</p> <p>Procura manter com os seguidores uma relação de dependência.</p> <p>Projecta uma imagem de salvador, mas é realmente impostor, egoísta, demagogo.</p> <p>Serve-se das pessoas para alcançar fins pessoais.</p>	<p>Trata cada seguidor como indivíduo.</p> <p>Proporciona apoio, mentoria e oportunidades de crescimento aos colaboradores.</p> <p>Procura desenvolver competências de liderança nos seguidores.</p> <p>Ajuda os seguidores a serem mais competentes e bem sucedidos.</p> <p>As pessoas são um fim em si mesmo.</p>

Fonte: Adaptado de Cunha *et al.* (2007).

Um exemplo emblemático que pode ser dado é o do executivo que parece sofrer com despedimentos de colaboradores, mas que atribui a si próprio um grande bónus por isso. Bass gizou lapidariamente a diferença ao enunciar que “Penso que a autenticidade e comportamento ético estão intimamente associados à liderança transformacional. Penso que existem grandes diferenças entre os líderes transformacionais detentores de um lado escuro e os que o não



têm. Os líderes transformacionais com esse lado escuro não elevam o nível moral dos seus seguidores” (Cunha *et al.*, 2007, p. 374).

Subjacente a este modelo está a noção de que a avaliação ética da liderança não pode bastar-se com a análise das consequências – é necessário escrutinar o carácter moral do líder, a legitimidade ética dos valores embebidos na visão e na respectiva articulação e a moralidade dos processos de escolha e acção que líderes e seguidores abraçam e perseguem. No limite, dois líderes podem adoptar idênticos comportamentos transformacionais, e suscitar até idênticas consequências, mas são os valores subjacentes que permitem descortinar que um é autêntico e outro é pseudo (Rego & Cunha, 2007, p. 240).

Muitas vezes, a dificuldade prática em discernir estes dois tipos de líderes está na percepção das reais intenções de cada um deles. Normalmente um líder pseudo transformacional é percebido pelos seus colaboradores sendo apenas uma questão de mais ou menos tempo. Esta descoberta pode provocar reacções, da parte dos seguidores, de muito desagrado e desmotivação.

Quando este facto ocorre, o restabelecimento futuro de relações de confiança é extremamente difícil, mesmo para um líder genuinamente transformacional. No quadro 1.8 podemos analisar de forma explícita e clara as diferenças entre estes dois tipos de líder.

Segundo Rego e Cunha (2007), a posição de Bass aqui expressa na dicotomia sugerida representa um acto de contrição relativamente às propostas iniciais.

Enquanto Burns limitou a liderança transformacional aos líderes que apelam a valores morais positivos e necessidade de elevada ordem dos seguidores, Bass classificou como transformacional todo o líder que activasse a motivação dos seguidores e aumentasse o respectivo empenhamento, independentemente de os efeitos serem ou não benéficos para os seguidores. Bass não excluía os líderes que apelavam a necessidades de baixa ordem como a segurança, subsistência e necessidades económicas. O líder transformacional adopta comportamentos de cidadania organizacional e procura resolver todos os conflitos de forma construtiva.

Relacionada com a liderança transformacional, surgiu recentemente no âmbito da literatura organizacional a designação de liderança transcendental. Não sendo propriamente uma forma de liderança transformacional, pode ser considerada como uma forma mais enriquecida deste tipo de liderança.

De forma muita resumida podemos considerar que todas as transacções transformacionais, não deixam de ser transacções mesmo sendo de natureza social. Assim, poderemos



considerar a liderança transcendental a forma mais extrema de autenticidade transformacional, adquirindo traços qualitativos diferentes nalguns aspectos.

Os seguidores dos líderes transcendentais estão identificados com a causa da organização, transcendendo os seus próprios interesses em benefício dos colegas, da organização ou da sociedade. Agem de forma altruística ao líder que é íntegro, competente e empenhado.

De notar que o líder transcendental é, também, um líder servidor, mas é mais do que isso. O líder servidor é o que deseja servir, que tem como sentimento natural o serviço em primeiro lugar. O líder transcendental para além de servidor transaccional é carismático.

Enquanto o espírito de serviço do líder servidor é fruto de um sentimento natural, o espírito de serviço do líder transcendental é obra das suas virtudes e do hábito adquirido na interacção com os seus colaboradores (Cunha *et al.*, 2007, p.377).

Quadro 1.9: Comparação entre liderança transformacional e transcendental

	TRANSFORMACIONAL	TRANSCENDENTAL
<b>Motivação</b>	Extrínseca e intrínseca	Extrínseca, intrínseca e transcendental
<b>O que procura o líder</b>	Que os interesses individuais estejam alinhados com os organizacionais	Que os colaboradores se desenvolvam e se transcendam
<b>Alguns comportamentos do líder</b>	Recompensa o bom desempenho e penaliza o mau. Articula uma visão apelativa Apoia sócio-emocionalmente os colaboradores. Estimula intelectualmente	Recompensa o bom desempenho e penaliza o mau Articula uma visão apelativa Apoia emocionalmente os colaboradores Estimula intelectualmente Lidera pelo exemplo Sacrifica-se, prejudicando os seus interesses Procura que os colaboradores se transcendam
<b>Virtudes no líder</b>	Intelectuais e morais	Intelectuais, morais e teológicas
<b>Comportamentos dos colaboradores</b>	Empenhamento nas tarefas Proactividade Criatividade Lealdade moderada Comportamentos de cidadania organizacional	Empenhamento na organização Lealdade bem vinculada Defesa intransigente da organização Construção construtiva de conflitos Comportamentos de cidadania organizacional
<b>Eficácia do líder</b>	Moderada/elevada	Elevada

Fonte: Adaptado de Cunha *et al.* (2007).

De uma forma geral após uma análise exaustiva da liderança transformacional podemos afirmar que este tipo de liderança denota um potencial elevado para inspirar nos seguidores elevados níveis de entusiasmo, de dedicação, de empenho e de esforços extra que impelem a

organização para elevados desempenhos e a submetem a processos transformacionais adaptativos e orgânicos, isto é, compagináveis com as mutações na envolvente.

Baseia-se no *empowerment* dos colaboradores, nas relações de confiança, na lealdade, na justiça – e no incremento dos sentimentos de auto-eficácia, de autoconfiança e de auto valor dos colaboradores (Cunha *et al.*, 2007, p.377).

Abordar as necessidades de desenvolvimento de líderes de hoje, enfrentando um ambiente desafiador e em constante mudança, o desenvolvimento de comportamentos de liderança transformacional deve ser visto como altamente benéfico, superando os resultados dos clássicos programas de desenvolvimento organizacionais (Abrell, Rowold, Weibler, & Moenninghoff, 2011)

## CAPITULO II – CONFIANÇA ORGANIZACIONAL

### 2.1 Conceitos

O mundo globalizado de hoje apresenta, um cenário económico adverso, onde os sentimentos de incerteza provocam nas pessoas um clima pessimista, que afecta directamente as organizações. As reestruturações constantes no seio das organizações provocam quebra da confiança na relação entre o indivíduo e a organização.

Bibb e Kourdi (2004), afirmam que quando a confiança existe no seio de uma organização, podem ser alcançados diferentes resultados. Para que objectivos pessoais e organizacionais sejam atingidos é necessária a existência de interdependência entre pessoas diferentes e com experiências de vida diferentes. Essa interdependência é facilitada pela existência de confiança.

Não podemos ter um controle absoluto sobre as acções dos outros, nem tão pouco entender as motivações e relacionamentos interpessoais de cada um. As pessoas precisam de se relacionar, acabando por desenvolver determinados mecanismos de protecção, sem os quais não conseguiriam manter mais do que relacionamentos ocasionais. A confiança é um mecanismo eficiente de reduzir essa incerteza.

A confiança pode ser definida como uma atitude individual em relação a outro indivíduo ou grupo de trabalho. Sem confiança, as pessoas seriam confrontadas com a complexidade de considerar todas as possíveis ocorrências antes de tomar uma atitude que envolva um relacionamento.

Nesta perspectiva, a confiança é definida como um estado psicológico, que depende de expectativas e está relacionada com os comportamentos dos outros. Assim, a confiança é analisada como sendo o resultado da predisposição para confiar (quer ao nível do indivíduo quer do grupo), das características dos indivíduos em quem se confia e de condições situacionais (Freire, 2008).

A confiança nas organizações tem sido objecto de estudo por parte de muitos investigadores de diferentes áreas do saber. As organizações são cada vez mais flexíveis e mais centradas no trabalho em equipa, dando maior ênfase às dinâmicas interpessoais e de grupo, onde a confiança assume uma posição central.

A existência de confiança entre pessoas, nas equipas de trabalho e de uma forma geral nas organizações representa normalmente uma mais-valia para todas as partes envolvidas.

Se por um lado o desenvolvimento dos estudos sobre este tema em ambientes organizacionais tem sido encarado como uma necessidade emergente e resultante das transformações recentes no mercado laboral, por outro lado, tem sido unânime o reconhecimento de que a existência de confiança entre indivíduos, nas equipas, nas organizações e no plano inter-organizacional é um mecanismo necessário para que o trabalho seja realizado de uma forma mais eficiente (Freire, 2008).

Em todas as organizações, os colaboradores têm interesses diferentes, perante a organização para quem trabalham, sendo detentores de personalidades, talentos e habilidades diversas. Ao constituírem uma equipa de trabalho, precisam que haja coordenação e liderança que saiba gerir e tirar o máximo partido dessas diferenças.

A ideia de confiança organizacional suscitou um conjunto interessante de reflexões e hipóteses sobre o papel dos processos relacionados com a confiança no funcionamento das organizações. Uma ideia essencial, comum a várias abordagens à confiança organizacional, baseia-se na ideia de que uma organização deve assegurar a cooperação entre pessoas com interesses diferentes: embora os sistemas de organização do poder e da autoridade assumam na maior parte dos casos o exercício de um poder unitário e coerente, a eficácia deste exercício de poder para assegurar a cooperação é cada vez melhor compreendida como resultante não da coerção pura e dura mas da aceitação autónoma e portanto condicional do exercício deste poder por parte daqueles cuja necessária cooperação se procura assegurar (Keating, Silva, & Veloso, 2010).

De salientar ainda que a confiança pode ser um processo difícil e demorado de criar. Pode resultar de acções repetidas ao longo de períodos prolongados com o objectivo de alcançar uma evolução lenta na obtenção da mesma. Por outro lado, uma vez estabelecida, pode facilmente ser perdida ou dissipada por atitudes ou comportamentos erróneos (Connel & Mannion, 2006).

Diante de todo o contexto mencionado, pode-se perceber que a confiança é um tema com inúmeros significados, no entanto, entre a maioria dos conceitos existem elementos convergentes. Em geral, há consenso quanto à existência de um grau de interdependência entre aquele que oferece confiança e aquele que confia. Outro elemento é a hipótese de que a confiança propõe uma maneira de lidar com o risco ou a incerteza no intercâmbio das relações sociais.

Por último, existe a expectativa do lado confiante de que a vulnerabilidade resultante da aceitação do risco não será entendida como uma vantagem para o lado confiado do relacionamento (Lane & Bachmann, 1996).

## 2.2 Confiança e Contrato Psicológico

O contrato psicológico é um acordo não escrito entre um indivíduo e a organização, cujos termos incluem obrigações mútuas, e que interferem no modo como o empregado se relaciona com a sua organização (Rousseau, 1995).

O contrato psicológico representa as percepções dos empregados acerca dos deveres que a organização tem para com eles e dos deveres que eles têm para com a organização. Este carácter perceptivo tem um corolário lógico: os parceiros contratuais podem não partilhar as mesmas percepções, caso em que não convergem no rol de obrigações que se atribuem reciprocamente (Cunha *et al.*, 2007).

Como aspecto fundamental para a compreensão do significado do contracto psicológico salientamos o modo como os indivíduos se relacionam e actuam com as suas organizações, não se baseando exclusivamente em contratos formais, explícitos, escritos, legais. As pessoas formam crenças acerca das obrigações que cabem a si próprias e aos seus empregadores e tendem a responder em conformidade. Estas obrigações não são necessariamente escritas e as promessas não são necessariamente explícitas (Cunha *et al.*, 2007)

Entre as diversas funções do contrato psicológico estão a redução da insegurança, a orientação do comportamento e o desenvolvimento de um sentimento de influência sobre a organização (quadro 2.1).

Quadro 2.1: Funções do Contrato Psicológico

Função	Delimitação conceitual
<b>Reduzir a insegurança</b>	Uma vez que o contrato formal de trabalho não elimina toda a ambiguidade existente na relação, o contrato psicológico preenche essas lacunas, conferindo um sentimento de segurança aos colaboradores, dado que estes acreditam possuir um acordo com a entidade empregadora.
<b>Orientar o comportamento</b>	O trabalhador vai comparar as obrigações que considera para com a organização, com as obrigações que considera que a organização tem para consigo, ajustando o seu comportamento com base na avaliação que fez desses <i>outcomes</i> .
<b>Desenvolver um sentimento de influência sobre a organização</b>	O contrato psicológico permite aos trabalhadores desenvolver um sentimento de que pode influenciar o seu destino na organização, uma vez que são uma das partes do contrato e que são livres para escolher se levam ou não a cabo as suas obrigações.

Fonte: Adaptado de Leiria, Palma e Cunha (2006).

É assim provável que os membros organizacionais esperem que a organização actue de boa fé e com justiça e que gerem noções sobre as obrigações recíprocas com base em esquemas mentais relacionados com o que é uma organização, o que é um empregado, e quais as obrigações que cabem a cada parceiro contratual (Cunha *et al.*, 2007).

Os dois tipos de contrato psicológico mais estudados são o contrato relacional e o transaccional. O contrato relacional é de longo prazo, sendo os termos contratuais abertos e pouco especificados. A relação baseia-se na confiança mútua e na lealdade (quadro 2.2.).

Quadro 2.2: Caracterização das formas de contrato psicológico

Forma Contratual	Deveres/Obrigações do Membro Organizacional	Deveres / Obrigações do Empregador
<b>Relacional</b>	<p>Manter-se na organização e desempenhar o que lhe está consignado, mas também adoptar comportamentos de cidadania organizacional</p> <p>Identificar-se com os valores organizacionais</p> <p>Ser leal à organização, empenhar-se na defesa dos seus interesses, ser bom cidadão organizacional</p>	<p>Oferecer remuneração estável e emprego a longo prazo ao empregado</p> <p>Actuar com justiça, seja do ponto de vista distributivo, procedimental ou interaccional</p> <p>Proporcionar oportunidades de formação e desenvolvimento na carreira</p> <p>Cuidar dos interesses e bem estar do empregado e da sua família</p>
<b>Transaccional</b>	<p>Desempenhar apenas aquilo para que é pago.</p> <p>Trazer valor acrescentado para a organização.</p> <p>Reponsabilizar-se pelo desenvolvimento das suas próprias competências e conhecimentos</p> <p>Ser responsável pela sua carreira profissional</p> <p>Respeitar os valores e a cultura da organização, mas sem que necessariamente se identifique com eles</p> <p>Não tem quaisquer obrigações de permanecer na organização ou ser-lhe leal</p>	<p>Especificar claramente as funções que espera que o empregado execute.</p> <p>Remunerar em função do desempenho.</p> <p>Aceitar como legítima a saída do empregado</p> <p>Não tem quaisquer obrigações de proporcionar estabilidade de emprego e/ou formação para desenvolvimento de carreira do empregado</p>

Fonte: Adaptado de Cunha *et al.* (2007)

As recompensas facultadas ao empregado são francamente contingentes do seu desempenho, antes derivando da sua pertença e participação na organização. Espera-se do colaborador lealdade e ligação afectuosa à organização; por outro lado a organização deve facultar segurança no emprego e bem-estar individual e familiar (Cunha *et al.*, 2007).

O contrato transaccional caracteriza-se por termos contratuais de curta duração e bem especificados. Espera-se que o empregado cumpra um leque limitado e bem definido de obrigações – ou seja que faça aquilo para que é pago, sem que seja obrigado a manter lealdade ou compromisso para o futuro. Da organização espera-se que cumpra as suas obrigações de compensação ao empregado pelo trabalho por ele realizado, não sendo expectável que exija a este a adopção de comportamentos extra-papel, nem que lhe proporcione formação ou lhe faculte outras oportunidades de desenvolvimento (Cunha *et al.*, 2007, p.216).

As organizações nem sempre são capazes de satisfazer as expectativas e obrigações, ocorrendo nestes casos a violação do contrato psicológico, levando o empregado a fortes reacções emocionais, aumento da rotatividade, menor confiança e decréscimo do nível de satisfação laboral, menor comprometimento / envolvimento com a organização e redução de comportamentos de cidadania organizacional.

Contudo, estes conceitos têm vindo a ser alterados e mais do que o emprego, o conceito de empregabilidade tem vindo a ganhar alguma importância.

As organizações que desejam captar o contributo de empregados competentes e empenhados facultam-lhe condições promotoras de empregabilidade, como a formação, aprendizagem e desenvolvimento. Desta forma, os indivíduos mais habilitados velam pela conquista de potencial de empregabilidade, e não pela obtenção de emprego seguro.

### **2.3 O valor da Confiança**

Sendo a confiança um atributo essencial de toda e qualquer relação entre pessoas, grupos ou organizações que aspire a preservar-se para além do presente, não será de estranhar que a questão da confiança se ponha sempre que alguém, um grupo ou uma organização decide coordenar as suas acções com as de uma outra pessoa, grupo ou organização. (Cerdeira, 2010)

Podemos assim considerar, que a confiança é simultaneamente a base onde se consolidam as relações interpessoais organizacionais (Rempel, Holmes, & Zanna, 1985)

As organizações são sistemas abertos complexos, não só porque quando entendidas como culturas se caracterizam por uma imensidade de significações partilhadas, que poucas vezes são “transparentes” (Gomes, 2000), mas também porque se envolvem cada vez mais em transacções com meios envolventes “turbulentos” que, pela circunstância de se apresentarem como mais incertos e imprevisíveis, introduzem níveis acrescidos de complexidade nos processos organizacionais (Cohen & Prusak, 2001; Costa, 2002).

A confiança facilita o desenvolvimento intelectual e a cooperação nas organizações proporcionando o trabalho conjunto em projectos comuns com o objectivo de alcançar os objectivos e resultados esperados pela organização.

Sheppard e Sherman (1998) referem que a confiança é uma função da relação entre as pessoas, entre as pessoas e as organizações e entre as organizações e o contexto institucional em que essas relações se inserem. Supõe uma disponibilidade para conviver com a vulnerabilidade consistindo na aceitação de riscos associados à profundidade e ao tipo de interdependência existente no relacionamento.

Segundo os mesmos autores, embora a confiança tenha sido estudada como uma entidade em que o risco é aceite irracionalmente, ela também pode ser vista como um componente natural e essencial do relacionamento humano que as pessoas procuram gerir, de acordo com a profundidade da dependência ou interdependência envolvida.

As diferentes investigações têm sugerido que a confiança incrementa os índices de satisfação e de comprometimento com a organização, reduzindo o *stress* nos relacionamentos interpessoais (Costa, 2002), sendo que a confiança nos supervisores e nas lideranças gera também um efeito positivo no desempenho do grupo (Dirks & Ferrin, 2001), na aceitação voluntária das decisões da hierarquia, bem como uma função mediadora na manifestação de comportamentos de cidadania organizacional, tanto em relação aos superiores hierárquicos, como em relação aos pares (Podaskoff et al., 1990).

A confiança analisada ao nível do indivíduo tem em conta, sobretudo, a integridade e a honestidade, a competência, o conhecimento técnico e interpessoal e as qualificações para a tarefa, ou ainda, a consistência nos comportamentos e previsibilidade das acções.

A confiança na equipa é analisada como uma construção multidimensional, cujas dimensões são a propensão para confiar, as percepções de confiabilidade e os comportamentos de confiança (Costa, 2000).

As organizações, mesmo quando são concebidas como estruturas sociais reguladas por decisões racionais, não se limitam apenas a gerir as três formas tradicionais de capital (físico, financeiro e humano). Antes pelo contrário, enquanto cultura, as organizações produzem também significações partilhadas (sob a forma de referências, normas e valores), pelo que gerem também um outro tipo de capital: o capital social, estruturado em torno do valor da confiança.

Sob este ponto de vista, a reengenharia dos processos produtivos não só deve proteger o valor intangível da confiança na cultura de uma organização (já que a mudança pode delapidá-lo inadvertidamente), como deve também reforçar a própria confiança, porque é um dos poucos capitais que se não gastam com o uso (Kramer, 1999).



## 2.4 O modelo de confiança de Mayer, Davis e Schoorman

Apesar de inúmeras definições e conceitos encontrados na literatura, algum consenso parece existir relativamente ao facto de a confiança ser entendida como um fenómeno multidimensional e multideterminado.

Os principais estudos efectuados neste domínio consideram, as características de quem confia, do sujeito alvo de confiança e do papel do risco inerente a comportamentos de confiança (Freire, 2007).

A existência de risco e a interdependência entre as partes envolvidas são condições essenciais para que se possa falar de confiança numa relação. Onde não há risco ou onde não há interdependência, o conceito de confiança não será relevante, já que não se pode propriamente falar de vulnerabilidade, ou de expectativas relevantes face a outrem. Risco e interdependência são noções essenciais para estender o conceito de confiança interpessoal assim definido ao contexto organizacional. (Keating *et al.*, 2010)

Quanto maiores forem as diferenças entre as pessoas, menor será a disposição para correr riscos (Mayer, Davies, & Schoorman, 1995). O risco, juntamente com a interdependência entre as actividades dos membros da organização para atingir objectivos que, quaisquer que eles sejam, superam sempre a capacidade de realização individual, constituem condições suficientes para se procurar compreender a relevância do conceito de confiança na exploração dos processos psicológicos envolvidos na cooperação (Keating *et al.*, 2010).

Para que objectivos pessoais e organizacionais sejam atingidos é necessária a existência de interdependência entre pessoas com experiências muito diferentes. Essa interdependência é facilitada pela existência de confiança.

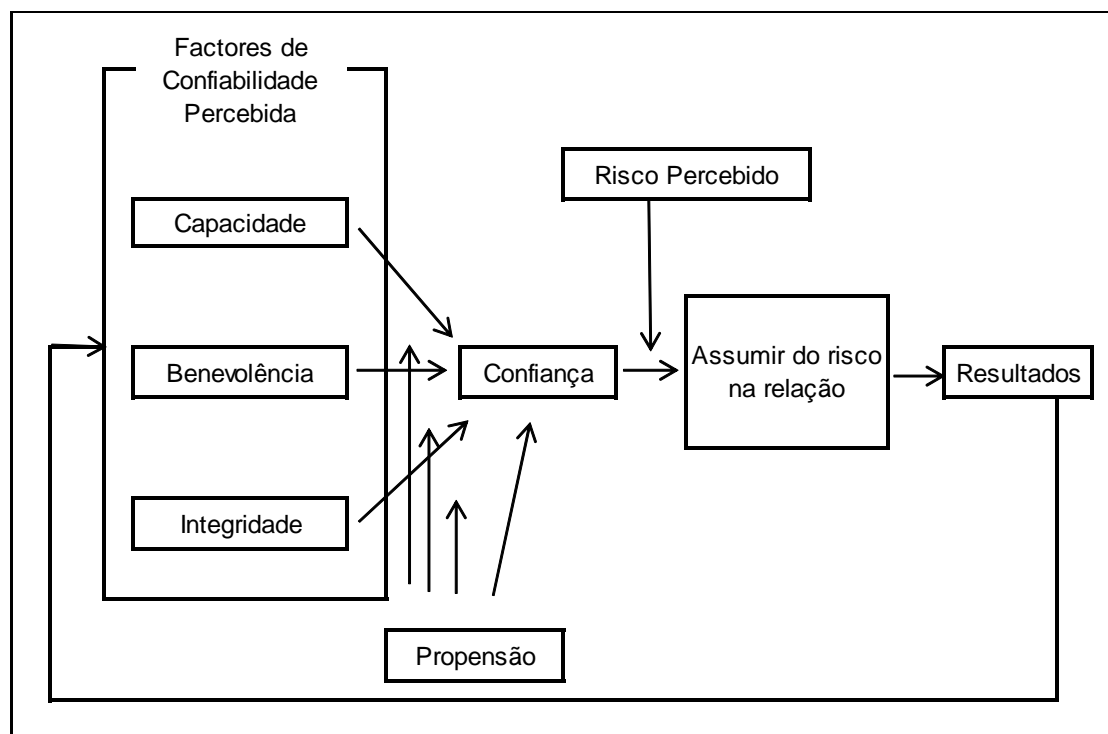
O estudo de Mayer *et al.* (1995) constitui uma importante referência teórica neste domínio na medida em que procura clarificar algumas confusões que ainda persistiam em variados estudos da confiança organizacional e, neste sentido, o modelo que apresentam procura, sobretudo, uma sistematização e uma compreensão do conceito com base num enquadramento multidimensional.

A natureza multidimensional da confiança deve-se ao facto do conceito ter sido explorado em diferentes aspectos. Têm sido estudadas na literatura diferentes dimensões da confiança sendo a sua descrição extensa.

Este modelo relaciona a propensão para confiar com os factores de fidedignidade do depositário da confiança, nomeadamente, a sua capacidade, benevolência e integridade. O risco per-

cebido no acto de confiar, afecta o desenlace da situação, conforme podemos perceber na figura seguinte.

Fig. 2.1: Modelo de Confiança de Mayer, Davis e Schoorman. Adaptado de Mayer *et al.* (1995)



Fonte: Felício (2007)

O modelo multidimensional de Mayer *et al.* (1995) assenta nas seguintes seis proposições:

1. Primeira proposição: Quanto maior a propensão de quem confia para confiar, maior a confiança que demonstrará no depositário da confiança, antes da disponibilidade de informação acerca do depositário.
2. Segunda proposição: A confiança no depositário da confiança será uma função da competência, benevolência e integridade percebidas do depositário da confiança, e da propensão para confiar de quem confia.
3. Terceira proposição: O efeito da integridade na confiança será mais marcante no início da relação, antes do desenvolvimento de dados significativos relativamente à benevolência.
4. Quarta proposição: O efeito da benevolência percebida na confiança aumentará ao longo do tempo à medida que o relacionamento entre as partes se desenvolve.
5. Quinta proposição: O incorrer num comportamento de risco na relação entre as partes é função tanto da confiança, como do risco percebido no acto de confiar.
6. Sexta proposição: Os resultados dos comportamentos de confiança, conduzirão a uma actualização das percepções anteriores relativas às competências, benevolência e integridade do depositário da confiança.

Mayer *et al.* (1995) referem que a fidedignidade do depositário da confiança, é dependente de três características específicas deste, a competência, a benevolência e a integridade. Estas

características podem variar de forma independente, ou seja são separáveis. Conceptualmente, definimo-las da seguinte forma:

- **Competência:** um conjunto de habilidades, competências e características que permitem a um indivíduo ter influência dentro de um domínio específico. O depositário da confiança poderá ser um perito em determinada área técnica, sendo portanto confiável em assuntos relacionados com essa área.
- **Benevolência:** a propensão do depositário da confiança para fazer o bem relativamente aquele que confia, sem que existam motivos egoístas ou egocêntricos por trás dessa motivação.
- **Integridade:** a relação entre a integridade e a confiança envolve a percepção da parte de quem confia de que o depositário da confiança adere a um conjunto de princípios que quem confia considera aceitável.

Estes três factores são combinados de uma forma idiossincrática, tanto entre indivíduos como entre situações. Ou seja, o seu impacto na fidedignidade, e posteriormente na confiança, é dependente de cada situação ou contexto (Mayer *et al.*, 1995; Mayer e Davies, 1999).

Segundo (Mayer *et al.*, 1995) muitas pesquisas foram desenvolvidas na área da confiança, no entanto, o trabalho que desenvolveram apenas sugere que ainda há muito mais para ser feito e diferentes caminhos para prosseguir com pesquisas nesta matéria, deixando em aberto novos desenvolvimentos com origem neste estudo.

## **2.5. Confiança Organizacional e Liderança**

Como vimos na primeira parte deste estudo, a liderança tem um papel fundamental nos resultados obtidos pelas organizações. Mantendo toda a restante estrutura organizacional, uma alteração do líder pode salvar ou condenar uma organização ao fracasso.

Na actual conjuntura, os relacionamentos pessoais e organizacionais estão abalados pela desconfiança, criando climas desconfortáveis, onde a capacidade de estabelecer, fazer crescer e recuperar a confiança não é apenas vital para o nosso bem-estar pessoal e interpessoal, assumindo uma importante competência dos líderes na nova economia global.

Quando a confiança diminui, a liderança assume-se como vantagem diferencial (Bibb & Kourdi, 2004), quando a liderança falha e os incentivos tradicionais não funcionam, a confiança na organização torna-se cada vez mais crítica. Em contraste com a confiança social e interpessoal, a confiança institucional pode ser entendida como a confiança nas estruturas organizacionais, processos e políticas de apoio à interacção organizacional, e social. Os líderes devem ter especial atenção às formas impessoais de confiança, ou seja, à dimensão institucional da confiança organizacional, à integridade dos seus actos, apoiando activamente o

desenvolvimento e a manutenção da confiança organizacional (Ellonen, Blomqvist, & Puumalainen, 2008).

A complexidade do mundo contemporâneo, obriga a que os líderes sejam dotados de diversas competências, muitas vezes dissonantes, sendo o líder de sucesso uma pessoa cognitivamente complexa.

O ritmo empresarial crescente, e a necessidade de constantes adaptações de estratégia ou tática forçam os líderes a desempenharem diferentes papéis de liderança. Nos casos em que as solicitações são demasiadas para um único líder, equipas de liderança organizam-se para garantir a manutenção de desempenho.

A capacidade dos líderes isoladamente não garante um desempenho organizacional de sucesso. Para que o efeito da liderança seja maximizado é necessário que a restante estrutura organizacional confie no líder, o que torna crucial o efeito da confiança (Dias, 2010).

Quando falamos sobre liderança nas relações humanas, podemos compreendê-la a partir de diferentes ópticas. Um bom exemplo é a hierarquia que ela representa. Outra forma é a sua flexibilidade situacional, elegendo convenientemente um tipo de liderança para cada necessidade (Neto, 2004).

Podemos considerar a confiança como um dos aspectos fundamentais da liderança, uma vez que ensina os líderes a construir relações mais duradouras e firmes entre os elementos de uma organização.

A capacidade dos líderes de forma isolada não garante um desempenho organizacional de sucesso. Para que o efeito da liderança seja potenciado é necessário que a restante estrutura organizacional confie no líder, o que torna crucial o efeito da confiança.

Zand (1997) afirma que um líder deve ter como função principal solucionar os problemas do seu grupo de trabalho, através do seu conhecimento e capacidades, que só poderão ser postas em prática na proporção em que os liderados confiem nele. Os liderados acreditam no líder, na medida em se põem numa situação de vulnerabilidade relativamente às das acções do seu líder.

Os resultados dos diferentes estudos efectuados apontam para a evidência de que não existem organizações perfeitas, não obstante, a forma como os líderes lidam com seus colaboradores é um dos factores mais importantes para criação de um bom clima organizacional.

A liderança assume assim, um papel primordial na compreensão das atitudes e comportamento do grupo em que se insere. Quando as pessoas se mobilizam por estas razões, mais grupo e menos ego, os resultados de variadas actividades mostram-se diferentes, não apenas pelo êxito ou não resultante, mas principalmente, pela forma como se processou a construção saudável de qualquer execução de trabalho. (Neto, 2004)

A confiança e a lealdade são princípios básicos numa verdadeira relação, sem os quais não existem equipas com coesão, nem liderança com autenticidade (Cotovio, 2007).

Valores como comprometimento e confiança recíproca são evidentes para qualquer forma de liderar, em qualquer tipo de organização.

## CAPITULO III – COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

### 3.1 Conceitos

Numa conjuntura cada vez mais instável e competitiva o comprometimento organizacional, assume especial relevo sendo um factor distintivo no seio das organizações. As sistemáticas mudanças organizacionais, fruto da necessária adaptabilidade a que são sujeitas, têm alterado as percepções dos colaboradores e das próprias organizações relativamente ao planeamento e gestão dos seus recursos humanos.

As organizações devem ter como preocupação fundamental, a selecção e manutenção nos seus quadros de colaboradores com dedicação, competência e acima de tudo, que sintam e se envolvam com os problemas da organização.

Neste contexto, há que considerar as implicações no comportamento e atitudes dos colaboradores na *performance* organizacional. No domínio dos estudos sobre comportamento humano nas organizações, a vertente micro do campo Comportamento Organizacional caracteriza-se pela pulverização de conceitos e micro teorias que tornam complexa a tarefa de incorporar, em sistemas teóricos, as múltiplas contribuições dos trabalhos empíricos que se vêm acumulando ao longo das últimas décadas. (Bastos, Brandão, & Pinho, 1997)

Embora a pesquisa sobre o comprometimento dos indivíduos reúna várias décadas de investigação, é nos anos oitenta do século passado que conhece maior expansão. A década de oitenta constitui um marco essencial na história daquilo que poderá ser designado por “teoria do empenhamento” (Leite, 2006).

Nesse período, os estudos sobre o comprometimento organizacional vêm multiplicar os trabalhos de natureza teórico - conceptual, e alargar o número de contribuições empíricas. Apesar da abundante produção científica em torno dos problemas e desafios levantados pelo empenhamento, a pesquisa parece circunscrever-se a um tipo específico de comprometimento, aquele que tem subjacente a ligação dos indivíduos à organização.

Efectivamente, não restam dúvidas que a vertente organizacional tem tido um tratamento preferencial por parte dos investigadores que se têm dedicado ao estudo do comprometimento, o mesmo não podendo ser aduzido relativamente a outros focos de empenhamento.

Apesar dos apelos encontrados na literatura, no sentido de estender o estudo do empenhamento a outros focos que não a organização, eles permanecem largamente ignorados ou são remetidos para um plano secundário, mesmo nos países em que o tema se apresenta bastante consolidado (Leite, 2006).

Quanto à sua natureza, as diversas definições de comprometimento organizacional podem ser agrupadas em três grandes categorias (Meyer, 1997, p. 12):

- As que têm em comum uma orientação afectiva;
- As que são baseadas em custos;
- As que implicam uma responsabilidade moral por parte do indivíduo em relação à organização.

Podemos afirmar que as permanentes transformações nas organizações exigem cada vez mais mudanças de atitude dos colaboradores não só em relação à intensificação do ritmo de produção ou desenvolvimento de maior número de actividades, mas também, uma postura de maior comprometimento, participação e iniciativa.

### **3.2. As várias dimensões do comprometimento.**

Os diferentes estudos sobre o comprometimento organizacional procuram sobretudo compreender o que faz um indivíduo identificar-se com uma organização e participar nela mais activamente.

Koh e Boo (2004), estudou a importância dos valores éticos da liderança nas organizações e a sua relação com o comprometimento organizacional. Estes valores variam de pessoa para pessoa, sendo fundamental a implementação de medidas directas nos colaboradores para a melhoria das performances organizacionais.

Outro aspecto importante do comprometimento está relacionado com a satisfação. Quando os colaboradores estão insatisfeitos no trabalho, eles são menos comprometidos e procuram outras oportunidades para sair. Se as oportunidades não estão disponíveis, eles podem emocionalmente ou mentalmente afastar-se da organização. Assim, comprometimento, organização e satisfação no trabalho são atitudes importantes na avaliação da intenção dos colaboradores a estabilizarem e contribuírem para a organização (Lok & Crawford, 2003).

Comprometimento é uma reacção entre o colaborador e a organização, mas essa reacção nem sempre ocorre. É influenciada por factores pessoais, organizacionais e socioculturais e assim há necessidade de ter em conta essa relação dentro de um determinado contexto social (Kani-ka, 2009).

Embora a abordagem inicial do comprometimento organizacional tenha características unidimensionais, estudos posteriores apontam para a sua multidimensionalidade. Os modelos multidimensionais de empenhamento na organização começaram a ser considerados a partir do momento em que os investigadores constataram que as dimensões unidimensionais, mais do

que tipos de empenhamento, eram componentes presentes na relação de vinculação entre o indivíduo e a organização (Leite, 2006).

Segundo Mowday *et al.* (1982) o comprometimento apresenta três dimensões básicas: uma forte crença e aceitação dos valores e objectivos da organização, um desejo de exercer considerável esforço em seu favor e a vontade de manter-se como seu membro. Isto quer dizer que o comprometimento vai além da simples lealdade passiva à organização e envolve uma relação mais significativa na qual o indivíduo tem vontade de contribuir para o sucesso organizacional.

Allen e Meyer (1990) argumentam que é mais indicado considerar o empenhamento afectivo, instrumental e normativo como componentes do empenhamento na organização, em vez de tipos diferentes de comprometimento organizacional, visto que a relação dos colaboradores com a organização pode reflectir vários graus de todos os tipos de empenhamento.

No constructo multidimensional, é comumente aceite a pertinência da distinção entre as dimensões afectiva, normativa e instrumental, conforme evidenciado no quadro seguinte (Cunha *et al.*, 2007, p. 225).

Quadro 3.1: As três componentes mais comuns do comprometimento organizacional

<b>Categorias</b>	<b>Caracterização</b>	<b>A pessoa permanece na organização porque...</b>	<b>Estado Psicológico</b>
<b>Afectivo</b>	Grau em que o colaborador se sente <b>emocionalmente</b> ligado, identificado e envolvido na organização.	... sente que <b>quer</b> permanecer.	Desejo
<b>Normativo</b>	Grau em que o colaborador possui um sentido da <b>obrigação</b> de permanecer na organização.	... sente que <b>deve</b> permanecer.	Obrigaçã
<b>Instrumental ou calculativo</b>	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos <b>custos</b> associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	... sente que <b>tem necessidade</b> de permanecer.	Necessidade

Fonte: (Cunha *et al.*, 2007)



A evolução verificada na dimensionalidade do empenhamento, de constructo unidimensional a multidimensional, pressupõe uma apresentação dos modelos ilustrativos dessa nova forma de conceptualizar o comprometimento.

Numa enunciação simples, o empenhamento pode ser concebido como um laço psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização e que tem implicações para a decisão de nela permanecerem. Genericamente presume-se que as pessoas mais empenhadas denotam maiores probabilidades de permanecerem na organização e de se empenharem na realização do seu trabalho e no alcance dos objectivos organizacionais.

Como exemplo, podemos referir a “afeição” que um indivíduo sente pela sua organização, pode estar acompanhada de um forte sentido do dever da lealdade; o facto de um membro organizacional sentir que não tem alternativas de emprego fora da sua organização, não é impeditivo que tenha grande sentido de comprometimento e desenvolva um forte laço afectivo (Cunha *et al.*, 2007).

De salientar no entanto que as organizações que estão centralizadas apenas em obter elevados índices de produção e resultados, normalmente pagam o preço de terem colaboradores pouco comprometidos.

### 3.3. Modelo multidimensional de Meyer e Allen

Meyer e Allen (1991) propõem um modelo multidimensional de empenhamento na organização, cujas componentes reflectem distintos laços psicológicos que unem o indivíduo à organização. Segundo o “Modelo das Três -Componentes do Comprometimento Organizacional” (*Three-Component Model of Organizational Commitment*), o comprometimento assume simultaneamente uma componente afectiva (*affective*), calculativa (*continuance*) e normativa (*normative*).

A dimensão afectiva entronca na definição atitudinal de empenhamento, estando evidenciada nos estudos de Mowday (Mowday *et al.*, 1979). Tal dimensão traduz o grau de identificação, envolvimento e ligação emocional do indivíduo à organização. Os membros organizacionais com elevados níveis de empenhamento afectivo estão na organização porque gostam.

A dimensão calculativa (também apelidada de empenhamento de continuidade) decorre do reconhecimento dos custos associados ao abandono da organização. Os indivíduos que reportam laços instrumentais vigorosos permanecem na organização por necessidade ou por julgarem que é do seu interesse. Esta dimensão traduz a tendência dos indivíduos em se envolverem em linhas de acção consistentes, como resultado da percepção de escassez de alternativas, na linha gizada por Becker (1992).

O empenhamento calculativo decorre sobretudo, do reconhecimento dos investimentos efectuados na organização, da percepção que o indivíduo tem da escassez de alternativas, ou do sacrifício que resultaria da sua saída da organização.

A percepção dos custos invocada no trabalho de Becker (1992) refere que, quando os indivíduos investem recursos de tempo e energia na organização, estão a apostar (*betting*) que aqueles investimentos terão retorno. Ganhar a aposta, porém, requer a permanência na organização (Allen, 1990).

A dimensão normativa é o tipo de empenhamento baseado num sentido de obrigação de permanecer na organização. Os membros organizacionais que denotam níveis elevados de empenhamento normativo tendem a ficar na organização porque sentem o dever moral de o fazer; esta dimensão assenta numa crença de responsabilidade e lealdade do indivíduo para com a organização (Wiener, 1982), sendo a menos comumente reportada na literatura. Wiener (1982, p. 421) conceptualiza o empenhamento como traduzindo “A totalidade das pressões normativas internalizadas para agir numa direcção que reúna os objectivos e interesses organizacionais”. Para este autor, os indivíduos empenhados exibem certos comportamentos porque acreditam que é “certo” e “moral” fazê-lo.

As três componentes não são mutuamente exclusivas, pelo que um indivíduo poderá estar afectiva, instrumental e normativamente empenhado na respectiva organização. É possível que alguns colaboradores sintam uma forte necessidade e obrigação de permanecer na organização, mas não tenham qualquer vontade de o fazer. Outros poderão não sentir qualquer necessidade ou obrigação, mas sim um forte desejo de permanecer (Allen, 1990).

Por este motivo, Allen e Meyer (1990) argumentam que o empenhamento de uma pessoa na organização é o somatório de cada um destes estados psicológicos. Um importante postulado do modelo de Meyer e Allen (1997) tem que ver com o facto de cada componente se desenvolver separadamente, com base em antecedentes próprios, e por via de processos distintos. Desta forma, os indivíduos tendem a empenhar-se afectivamente na organização quando sentem que esta os trata com justiça, respeito e lhes proporciona o devido apoio.

O empenhamento normativo desenvolve-se sobretudo por efeito da internalização das normas e valores organizacionais e das expectativas organizacionais do dever de lealdade, ou aceitação dos termos do contrato psicológico (Meyer, 1997).

As diferenças conceptuais subjacentes à tripartição do empenhamento levam ao desenvolvimento de três medidas distintas (Allen e Meyer, 1990):

- Escala de Empenhamento Afectivo;
- Escala de Empenhamento Calculativo;

- Escala de Empenhamento Normativo.

As duas primeiras escalas foram publicadas em 1984 e a Escala terceira aparece em 1990 (Allen & Meyer, 1990).

No domínio do comportamento organizacional, o estudo de um significativo elenco de variáveis atitudinais recebe inspiração na premissa implícita ou explícita, de que elas explicam resultados pertinentes para o desempenho individual e organizacional. Assim é, também, com o empenhamento organizacional.

Vários estudos que têm vindo a ser realizados sugerem, globalmente, que a dimensão afectiva é a que mais contribui para resultados organizacionais desejáveis. O quadro seguinte, expõe uma visão sinóptica da evidência empírica que as diferentes investigações, neste domínio, têm proporcionado.

Quadro 3.2: Correlações tendenciais entre as três dimensões de comprometimento

	Dimensões		
	Afectiva	Calculativa	Normativa
Intenções de abandonar a organização	--	—	--
Abandono efectivo	--	—	--
Absentismo	—	0	0
Comportamento de negligência	--	+	—
Comportamento de cidadania organizacional e outros comportamentos extra-papel	++	—	+
Desempenho global dos indivíduos	++	—	+
Atitudes favoráveis perante a mudança	+	—	+
Capital humano	++		

Fonte: Adaptado de Cunha *et al.* (2007)

Os sinais representam a direcção das correlações. Dois sinais agregados significam que a correlação é mais forte. Os espaços em branco significam que a literatura investigada não estudou a relação ou que, estudando-a, resultou em resultados empíricos inconsistentes.

Numa breve análise ao quadro acima podemos reconhecer o seguinte:

- As três dimensões relacionam-se negativamente com as intenções de abandonar a organização, e com o abandono efectivo, mas as relações mais veementes ocorrem no plano do empenhamento afectivo.
- São também os indivíduos mais empenhados afectivamente que denotam menores taxas de absentismo e de comportamentos de negligência.

- Os indivíduos mais empenhados normativa e afectivamente denotam atitudes mais favoráveis perante a mudança e níveis superiores de execução de comportamentos de cidadania e de desempenho global (Cunha *et al.*, 2007, p. 229).

### 3.4. Comprometimento e Liderança

A mudança organizacional tem implicações no trabalho desenvolvido pelos seus colaboradores, implicando criatividade e adaptação a novas realidades de forma sistemática.

Em qualquer organização os líderes podem e devem questionar quais os atributos necessários para obter a confiança e comprometimento dos seus colaboradores.

A liderança e o comprometimento são aspectos essenciais para o sucesso das organizações. Uma liderança forte e adequada leva a uma maior motivação, o que por sua vez conduz a ligações fortes e melhores desempenhos.

Para conseguir o comprometimento no interior de uma organização o líder deve ter um carácter inspirador que facilmente adquira respeito e confiança. Cada colaborador deve comprometer-se como se fizesse parte da equipa, sabendo que a sua contribuição é importante. Quando um indivíduo percebe que é considerado, compreendido e reconhecido, a sua percepção de comprometimento aumenta.

Esta relação, representa uma via importante para o desenvolvimento tanto da organização, na medida em que existe um esforço deliberado para melhorar a performance, quanto dos indivíduos, no que concerne ao alcance do projecto do líder (Sá & Lemoine, 2005).

Os líderes devem frequentemente estabelecer uma comunicação próxima com os seus colaboradores, tendo como preocupação dar um *feedback* sobre o desempenho de cada um. São estas acções que proporcionam o desenvolvimento organizacional e tem implicação directa com os níveis de comprometimento organizacional (Bambacas & Patrickson, 2008)

Um líder no topo ou na base, com ou sem autoridade, precisa de envolver pessoas dispostas a enfrentar desafios, a ajustar seus valores, a mudar as perspectivas e aprender novos hábitos.

É importante destacar que a liderança numa organização pode facilitar, ou não, o comprometimento dos colaboradores. Já é conhecido o fato que, o tipo de liderança exercida numa organização pode prejudicar o clima organizacional, que vai interferir directamente nos resultados. Devem por isso, os líderes estar permanentemente atentos sobre a sua forma de actuação, junto de suas equipas. (Machado, 2008)

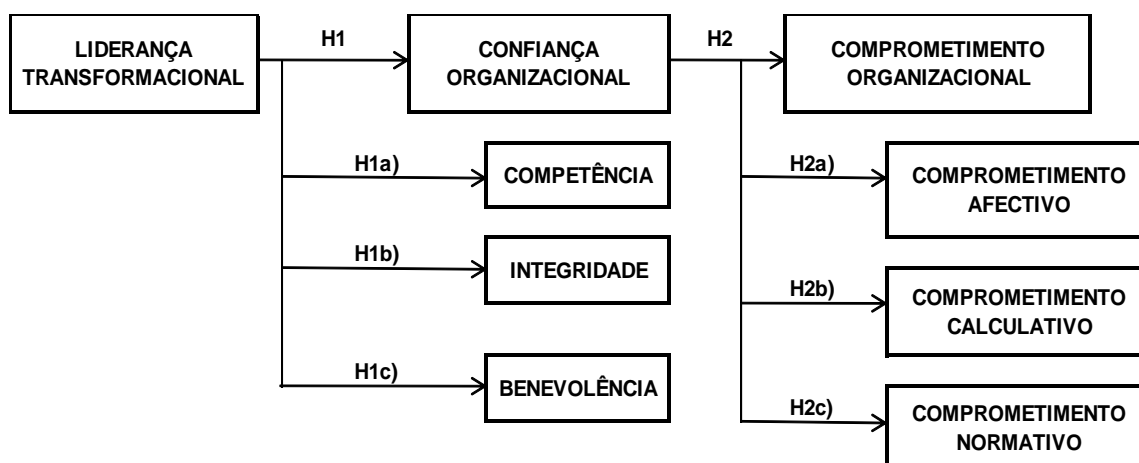
## CAPITULO IV - MODELO, OBJECTIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

### 4.1 Modelo de Investigação

O modelo de investigação consubstancia a “ligação” entre o marco teórico e o estudo empírico. Nesta perspectiva, a sua principal função consiste na simplificação, concretização e experimentação dos fenómenos que se pretendem estudar, no sentido em que permite que os mesmos possam ser observados, explicados e compreendidos, o que de outra forma não seria possível devido à sua magnitude e complexidade.

A investigação desenvolvida pretende analisar a influência da liderança transformacional na confiança organizacional e desta no comprometimento organizacional, nos diferentes níveis organizacionais.

Fig. 4.1: Modelo conceptual de investigação



Fonte: Elaboração própria.

De acordo com o modelo apresentado na figura 4.1, procuramos identificar as relações existentes entre a liderança transformacional e a confiança organizacional, bem como a influência desta última no comprometimento organizacional.

### 4.2 Objectivos de Investigação

Numa sociedade em constante mutação onde a instabilidade e a precariedade do emprego são uma dura realidade, pensamos que a estabilidade das organizações depende de elevados índices de confiança e comprometimento da parte das pessoas que as formam.

A confiança organizacional pode ser aliás, um importante motor de desenvolvimento com equipas adequadamente lideradas e com elevados índices de motivação dos elementos que compõem a organização.

Neste sentido, a par de outros recursos intangíveis fundamentais para o desenvolvimento de qualquer organização questionamos: Será que a liderança transformacional afecta os níveis de confiança e comprometimento organizacionais?

#### **4.3 Hipóteses / Questões de Investigação**

Pretendemos estudar o efeito de um conjunto de variáveis que relacionam a liderança transformacional, a confiança e o comprometimento organizacionais. Para verificar a validade do modelo anteriormente proposto foram formuladas hipóteses baseadas na revisão da literatura efectuada nos capítulos anteriores.

H1 – A liderança transformacional potencia maiores níveis de confiança na organização.

H1a) – A liderança transformacional potencia a competência organizacional;

H1b) – A liderança transformacional potencia a integridade das organizações;

H1c) – A liderança transformacional potencia a benevolência nas organizações.

##### **Hipótese 2**

H2 – A Confiança influencia o Comprometimento Organizacional?

H2a) – A Confiança influencia o comprometimento afectivo;

H2b) - A Confiança influencia o comprometimento calculativo;

H2c) - A Confiança influencia o comprometimento normativo.

Com base no exposto, será de esperar que os aspectos abordados teoricamente possam ter efeitos diversos sobre cada uma das dimensões da liderança transformacional, confiança e comprometimento organizacionais.

## PARTE II – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

---

## **CAPITULO V - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

### **5.1. Introdução**

Uma investigação empírica pressupõe, após a revisão da literatura que permite o desenvolvimento do marco teórico, que se transite para o estudo empírico, geralmente designada de “trabalho de campo” (Hill & Hill, 2005), estabelecendo-se assim a “ponte” entre a teoria e a prática.

O presente trabalho de investigação refere-se a um estudo de caso exploratório, descritivo e transversal, que tem como objectivo geral explicar, num determinado momento, a influência da liderança transformacional na confiança e comprometimento organizacionais. Tal trabalho foi levado a efeito na Fundação de Serralves (Porto), tendo esta instituição demonstrando a sua disponibilidade para colaborar (anexo I).

### **5.2. Metodologia**

Neste estudo empírico adoptamos a metodologia quantitativa, cuja escolha se prendeu com o facto de esta melhor se ajustar ao objecto e aos objectivos do mesmo, ou seja, encontrar relações entre variáveis e testar um modelo conceptual de investigação previamente definido.

Esta metodologia justifica-se quando os propósitos da investigação estão relacionados com a observação de fenómenos e o teste de hipóteses que explicam aqueles fenómenos, o que se verifica na presente investigação.

A metodologia utilizada nesta investigação combinou a análise documental com a estatística, a primeira ao nível da revisão da literatura e a segunda ao nível da análise e discussão dos dados recolhidos através do questionário realizado.

#### **5.2.1. Instrumentos**

O instrumento utilizado foi o questionário, no sentido em que não foi manipulada qualquer variável e todos os dados relacionados com todas as variáveis foram recolhidos ao mesmo tempo (Bryman & Cramer, 1992), sendo este um procedimento frequente em ciências sociais.

O questionário é um instrumento de investigação que visa recolher dados e informações através de um conjunto de questões que abrangem a temática de estudo, não havendo interacção directa entre estes e os inquiridos.



Construímos um questionário dividido em três partes diferentes, testado e validado para a realidade portuguesa. A primeira parte diz respeito à liderança transformacional, a segunda à confiança organizacional e, finalmente, a terceira ao comprometimento organizacional (anexo II).

Para avaliação da liderança transformacional recorremos a um instrumento descrito no estudo de Podsakoff, Mackenzie, Moorman, e Fetter, (1990), previamente utilizado e adaptado para Portugal por Rezende (2010). O autor sugere a existência de diferentes comportamentos chave associados à liderança transformacional *vide* pergunta 5 do anexo II):

- Identificar e articular uma visão: 5 variáveis [(4) Ilustra, para o grupo, um quadro muito interessante do futuro; (12) Tem um entendimento claro a respeito de “para onde nós vamos”; (18) Influencia os outros com os seus planos para o futuro; (20) É capaz de envolver os outros nos seus ideais; e (24) Está sempre à procura de novas oportunidades para a organização].
- Fornecer um modelo apropriado: 3 variáveis [(5) Mais que dizer, lidera pelo fazer; (8) Procura ser um modelo a ser seguido; e (26) Lidera pelo exemplo].
- Promover a aceitação de objectivos do grupo: 4 variáveis [(16) Encoraja a colaboração entre grupos de trabalho; (22) Incentiva os colaboradores a serem “parte de uma equipa”; (25) Envolve o grupo a trabalhar por um objectivo comum; e (28) Desenvolve espírito e atitude de equipa entre os colaboradores].
- Expectativas de desempenho elevado: 3 variáveis [(1) Mostra a todos que espera muito de nós; (10) Insiste somente no melhor desempenho; e (14) Nunca se contenta em ser o segundo melhor].
- Promover apoio individualizado: 4 variáveis [(3)<sup>I</sup> Age, independentemente dos interesses dos outros; (7) Demonstra respeito pelos sentimentos dos outros; (9) Comporta-se de maneira atenciosa com respeito às necessidades pessoais dos colaboradores; (11)<sup>I</sup> Trata os outros sem considerar os seus sentimentos].
- Estimulação intelectual: 4 variáveis [(19) Desafia a pensar sobre novos caminhos para velhos problemas; (21) Questiona de forma a fazer os outros pensarem; (23) Estimula a repensar a maneira como fazem as coisas; (27) Tem ideias que levam a reexaminar alguns dos pressupostos sobre o trabalho].
- Comportamento de recompensa contingencial: 5 variáveis [(2) Dá sempre um retorno positivo quando alguém consegue bom desempenho; (6) Demonstra reconhecimento especial quando alguém faz um bom trabalho; (13) Elogia quando alguém faz um trabalho acima da média; (15) Cumprimenta pessoalmente quando alguém faz um excelente trabalho; (17)<sup>I</sup> Não valoriza frequentemente o bom desempenho].

De referir que as questões 3, 11 e 17 do questionário relacionado com a liderança transformacional e assinaladas com a letra I, são de cotação invertida.

As questões utilizadas para avaliação da confiança organizacional foram extraídas de um estudo de Mayer e Gavin (2005), validado para Portugal por Keating *et al.* (2010)<sup>1</sup>, amplamente utilizado em investigações desta natureza. Deste estudo resultou uma escala destinada a suscitar respostas de pessoas numa relação de dependência hierárquica, utilizando como referente a chefia directa ou a chefia superior de uma organização. A escala tem 35 variáveis, dividida em 5 subescalas:

- Competência: avaliação da competência do referente na realização das suas tarefas específicas (6 variáveis).
- Benevolência: avaliação das intenções do referente em relação ao sujeito focal (5 variáveis).
- Integridade: avaliação do grau em que o comportamento do referente é orientado por princípios e valores compreensíveis e partilhados (6 variáveis).
- Propensão para confiar: propensão que o indivíduo focal tem para confiar nas outras pessoas, num sentido geral, não restrito à organização em que está inserido, bem como a disponibilidade para se colocar numa situação de vulnerabilidade face ao referente, sem ter grande controlo da situação (8 variáveis).
- Confiança: avaliação da disponibilidade para se colocar numa situação de vulnerabilidade face ao referente, sem ter grande controlo da situação (10 variáveis).

A análise específica da propensão para a confiança não foi objecto de estudo específico neste trabalho, sendo as suas questões estatisticamente enquadradas no âmbito geral da confiança (Keating *et al.*, 2010). Mayer *et al.* (1995) referem que a fidedignidade do depositário da confiança depende de três características específicas deste: a competência, a benevolência e a integridade. São estas as características que merecem maior atenção no desenvolvimento empírico da confiança organizacional.

No questionário relativo à confiança as questões 15,18,21,26, 28 e 32 têm conotação invertida.

O último grupo de questões destina-se à avaliação do comprometimento organizacional. Neste âmbito baseamo-nos no “Modelo das Três - Componentes” de Meyer e Allen (1991), validado para a língua portuguesa nos estudos de Nascimento *et al.* (2008).

Meyer e Allen (1997) propõem a utilização de três escalas que permitem a medição das componentes afectiva, calculativa e normativa do comprometimento organizacional. Considerando o comprometimento como um constructo multidimensional, cada uma das suas três componentes (afectiva, calculativa e normativa) pode ser medida através de uma escala específica: Escala de Comprometimento Afectivo (“*Affective Commitment Scale*”), Escala de Comprometimento

---

<sup>1</sup> Estudo realizado no âmbito de um projecto de investigação financiado pela Fundação de Ciência e Tecnologia (Projecto PTDC/PSI/74509/2006).

Calculativo (*"Continuance Commitment Scale"*) e Escala de Comprometimento Normativo (*"Normative Commitment Scale"*), respectivamente.

Na última versão proposta pelos autores anteriormente referidos as escalas foram revistas passando a ser constituídas por 6 variáveis para a componente afectiva, 7 variáveis para a componente calculativa e 6 variáveis para a componente normativa. As questões 2, 5, 7 e 15 do questionário relativo ao comprometimento têm conotação invertida. A Escala de Comprometimento Normativo foi profundamente revista e alterada, tendo sido proposta uma nova formulação das variáveis. As três sub-escalas, na versão revista, apresentam uma consistência interna aceitável. Meyer e Allen (1997, p. 120) apuraram os seguintes valores de coeficientes Alpha de Cronbach: 0,85 para a escala afectiva, 0,79 para a calculativa e 0,73 para a normativa (muito bom para a primeira escala e bom para as restantes).

O questionário foi construído com a utilização de uma escala de Likert de 5 pontos, com vista a melhor objectivar os resultados obtidos.

### **5.2.2. Caracterização da Fundação de Serralves**

Dada a actualidade da temática abordada neste trabalho, vertida no modelo de investigação proposto, procuramos identificar uma organização de referência com características diferenciadas e que, de alguma forma, contribuisse para a relevância do estudo empírico efectuado: Fundação de Serralves (Porto, Portugal).

Esta Fundação é reconhecida como uma das principais instituições culturais portuguesas e a mais relevante do Norte de Portugal, tendo desenvolvido um grande esforço no sentido de projectar nacional e internacionalmente a arte dos nossos dias e de divulgar o seu notável património arquitectónico e paisagístico.

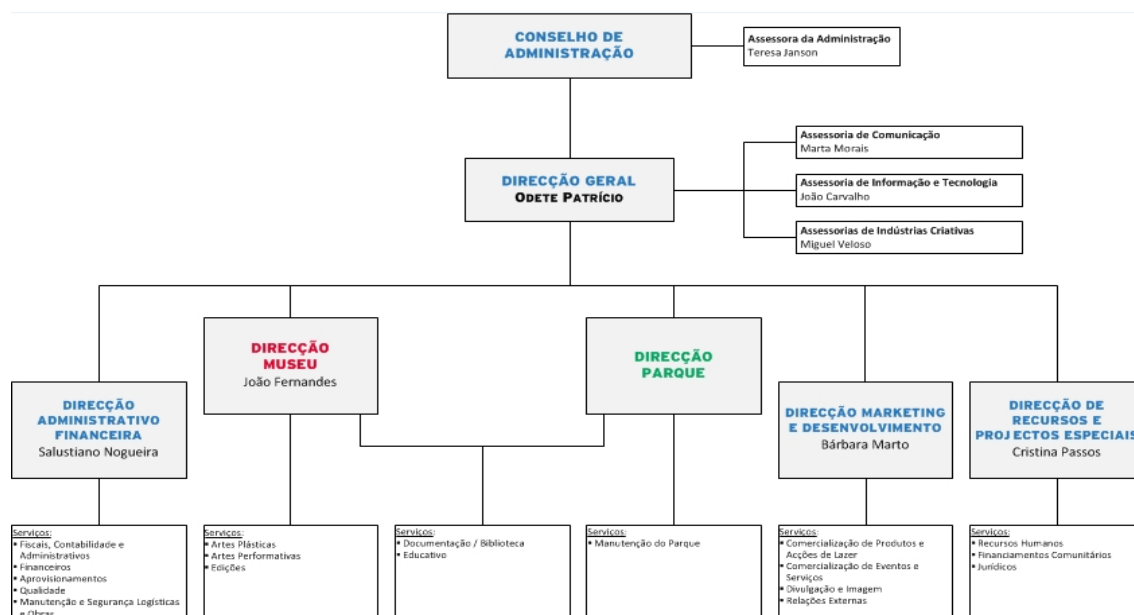
Criada em 1989, fruto de uma parceria inovadora entre Estado e sociedade civil, representada por cerca de 51 entidades oriundas dos sectores públicos e privado. Actualmente o número de fundadores ascende a 181, entre empresas e particulares, o que evidencia uma crescente e contínua adesão ao projecto de Serralves.

A Fundação conta com um património arquitectónico constituído por um parque de 18 hectares, construído nas primeiras décadas do século XX. Constituída pela Casa, o Parque, o Museu de Arte Contemporânea, o Auditório e a Biblioteca, é na gestão destes espaços que a Fundação de Serralves procura a prossecução da sua missão, organizando e apresentando anualmente ao público uma programação diversificada de actividades e iniciativas, tendo como objectivo incentivar o debate e a curiosidade sobre a arte, a natureza e a paisagem. No fundo, educar de forma criativa e promover activamente a reflexão sobre a sociedade contemporânea.

A Fundação é uma instituição cultural de âmbito europeu ao serviço da comunidade nacional, que tem como missão sensibilizar o público para a arte contemporânea e o ambiente, através do Museu de Arte Contemporânea como centro pluridisciplinar, do Parque como património natural vocacionado para a educação e animação ambientais e do Auditório como centro de reflexão e debate sobre a sociedade contemporânea.

A Fundação de Serralves encontra-se estruturada conforme o organograma expresso na figura seguinte.

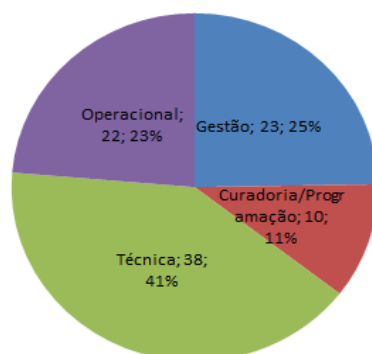
Fig. 5.1: Organograma da Fundação de Serralves



Fonte: Relatório e Contas – Fundação de Serralves 2010

O número total de colaboradores é de 93, conforme se constata pelo gráfico seguinte. De salientar que na área de gestão trabalham 23 pessoas, na área de curadoria/programação 10 pessoas, na área operacional 22 pessoas e na área técnica 38 pessoas (gráfico 5.1).

Gráfico 5.1: Distribuição de colaboradores por área funcional



Fonte: Relatório e Contas – Fundação de Serralves 2010

### 5.2.3. População e Amostra

A população corresponde à totalidade dos indivíduos da organização tendo em vista a recolha de dados. No caso concreto do presente estudo a mesma compreende os 93 colaboradores da Fundação de Serralves.

No entanto, e por opção da Direcção da Fundação, os colaboradores ligados à manutenção, mais concretamente jardineiros, auxiliares e outros, regulados pela Direcção do Parque, e os colaboradores da loja, regulados pela Direcção Marketing e Desenvolvimento (ver figura n.º 4.2), não fizeram parte deste estudo, uma vez que esta considerou que estes objectivamente não exercem funções ligadas directamente à actividade principal da fundação. Estes colaboradores estão distribuídos pela área técnica e operacional, correspondendo a um total de 35 colaboradores.

A amostra, subconjunto de uma população específica e homogénea, foi obtida por um processo aleatório, tendo pelo exposto ficado reduzida a 58 indivíduos. Destes responderam ao questionário 43 colaboradores da fundação, sendo que dos respondentes apenas consideramos 41 deles, dado que 2 dos questionários apresentavam diversas irregularidades. Os questionários validados (N=41) foram tratados todos os *missing values* (valores não preenchidos no questionário), tendo sido dada uma conotação diferente e por conseguinte tratados estatisticamente de forma correcta.

A amostra apresenta um nível de confiança de 95% e um erro de amostral associado aos resultados de 5%. As taxas de resposta da população e da amostra foram, respectivamente, de 44,1% e 70,7%.

### 5.2.4 Procedimentos

O questionário de suporte a este estudo foi, conforme referido, efectuado na Fundação de Serralves no Porto, conforme autorização da direcção da (Anexo I).

O questionário foi distribuído, pelos colaboradores da Fundação, conforme definido pela Direcção de Recursos Humanos, sendo o seu preenchimento individual, no período compreendido entre 5 de Setembro de 2011 e 14 de Outubro de 2011.

## CAPITULO VI - ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

### 6.1. Introdução

No presente capítulo apresentamos o conteúdo do estudo empírico realizado e a análise e discussão dos resultados derivados do mesmo. Perante o conjunto de dados obtidos, passamos à análise estatística dos mesmos, através de uma análise exploratória orientada fundamentalmente para os dados, com o objectivo de obter resultados que nos permitam proceder à constatação empírica das hipóteses de investigação.

Na análise e discussão de resultados existem duas grandes áreas complementares: a estatística descritiva e a estatística inferencial ou indutiva. A primeira procura sintetizar e representar de forma compreensível a informação contida num conjunto de dados, a segunda tem um objectivo mais ambicioso, recorrendo a métodos e técnicas mais sofisticadas. Com base na amostra obtida, pretendemos caracterizar a população a partir dos dados obtidos (Guimarães & Cabral, 1997).

Na análise estatística recorreremos ao SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), versão 19 para Windows. Este *software* estatístico permite a utilização de dados em diversos formatos para gerar relatórios, calcular estatísticas descritivas, conduzir análises estatísticas complexas e elaborar gráficos (Hall, Neves, & Pereira, 2011).

### 6.2. Análise Descritiva

O primeiro passo da análise estatística consiste na análise exploratória orientada fundamentalmente para os dados, com o intuito de fornecer informação inicial que permita orientar a análise posterior (Hall *et al.*, 2011).

Rei (1996, p. 15) refere que a estatística descritiva consiste na recolha, análise e interpretação de dados numéricos através da criação de instrumentos adequados: quadros, gráficos e indicadores numéricos. A estatística descritiva tem como objectivo básico sintetizar uma série de valores da mesma natureza, permitindo que se tenha uma visão global da variação desses valores.

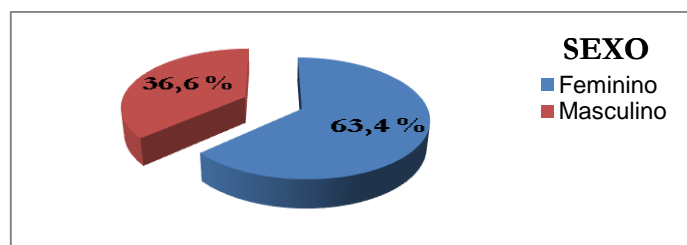
#### 6.2.1. Caracterização Socioprofissional

Sexo: Verificamos que maioria pertence ao sexo feminino 63,4%, contra apenas 36,6% do sexo masculino, conforme se constata pelos quadro e gráfico seguintes.

Quadro 6.1: Distribuição da frequência por sexo

Sexo	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Feminino	26	63,4	63,4
Masculino	15	36,6	100,0
Total	41	100,0	

Gráfico 6.1: Distribuição percentual por sexo

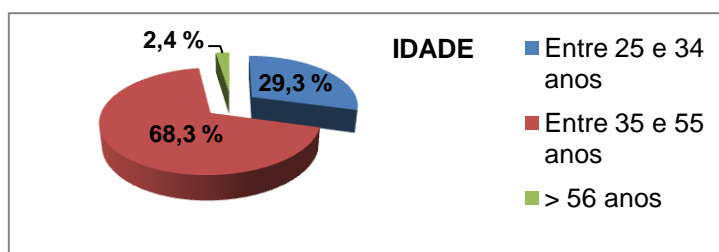


Idade : Em valores relativos, a categoria mais significativa desta variável é a que compreende o intervalo dos 35 aos 55 anos (68,3%). Segue-se a categoria dos 25 aos 34 anos (29,3%) dos respondentes. Estes valores são reveladores de uma estrutura etária madura (quadro 6.2 e gráfico 6.2).

Quadro 6.2: Distribuição da frequência por idade

Idade	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Entre 25 e 34 anos	12	29,3%	29,3%
Entre 35 e 55 anos	28	68,3%	97,6%
> 56 anos	1	2,4%	100,0%
Total	41	100,0%	

Gráfico 6.2: Distribuição percentual por grupos etários

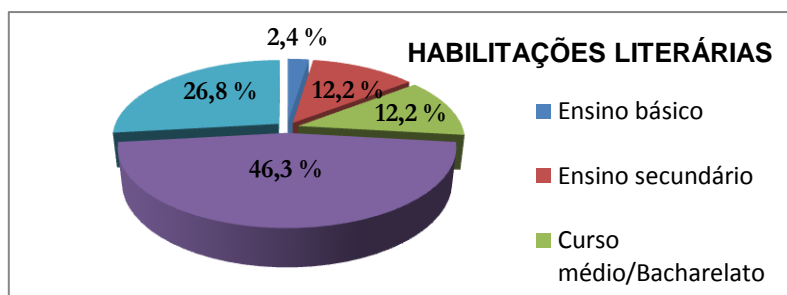


Habilitações literárias : Quanto às habilitações literárias, salientamos que 46,3% dos inquiridos são licenciados e 26,8% têm grau de mestrado ou MBA. Considerando estes dois escalões em conjunto representam 73,1% dos respondentes. De salientar ainda que 85,3% dos indivíduos possui formação superior, conforme se constata pelos quadro e gráfico seguintes.

Quadro 6.3: Distribuição da frequência por habilitações literárias

Habilitações Literárias	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Ensino Básico	1	2,4%	2,4%
Ensino secundário	5	12,2%	14,6%
Curso médio / Bacharelato	5	12,2%	26,8%
Licenciatura	19	46,3%	73,2%
Mestrado / MBA	11	26,8%	100,0%
Total	41	100,0%	

Gráfico 6.3: Distribuição percentual por habilitações literárias

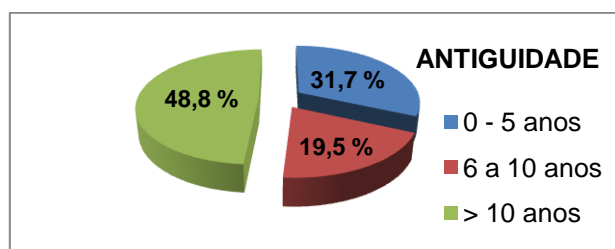


Antiguidade na organização: em termos de antiguidade, 48,8% dos colaboradores está há mais de 10 anos na organização, sendo que 31,7% está há menos de 5 anos. 68,3% estão ligados à fundação há mais de 6 anos (quadro 6.4 e gráfico 6.4).

Quadro 6.4: Distribuição da frequência por antiguidade na organização

Antiguidade na Organização	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
0 a 5 anos	13	31.7 %	31.7 %
6 a 10 anos	8	19.5 %	51.2 %
> 10 anos	20	48.8 %	100.0 %
Total	41	100.0 %	

Gráfico 6.4: Distribuição percentual por antiguidade na organização



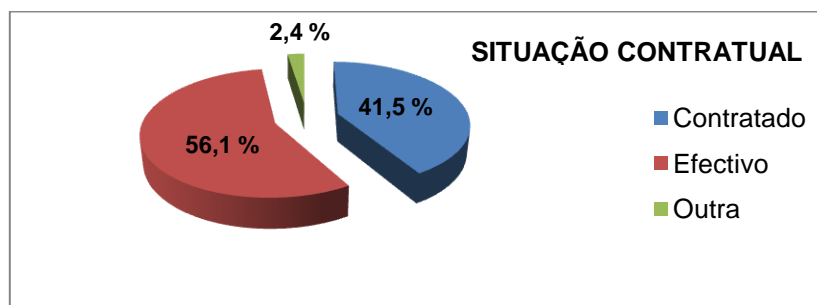
Situação na organização: no que concerne ao vínculo contratual 56,1% dos indivíduos são efectivos, estando os restantes em situação de contrato a termo ou outra, conforme se constata pelos quadro e gráfico seguintes.



Quadro 6.5: Distribuição da frequência por vínculo contratual

Vínculo à Organização	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Contratado	17	41.5%	41.5%
Efectivo	23	56.1%	97.6%
Outra	1	2.1%	100.0 %
Total	41	100.0 %	

Gráfico 6.5: Distribuição percentual por vínculo contratual

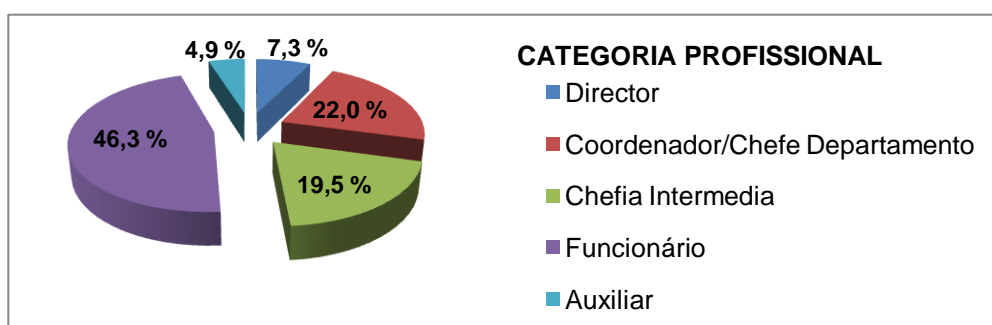


Categoria na organização: Relativamente à categoria profissional, 46,3% dos colaboradores são funcionários, assumindo 22,0% cargos de coordenador/chefe de departamento (quadro 6.6 e gráfico 6.6).

Quadro 6.6: Distribuição da frequência por categoria profissional

Categoria na Organização	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Director	3	7.3%	7.3%
Coordenador / chefe Departamento	9	22,0%	29.3%
Chefia Intermédia	8	19.5%	48.8%
Funcionário	19	46.3%	95.1%
Auxiliar	2	4.9%	100,0%
Total	41	100,0%	

Gráfico 6.6: Distribuição percentual por categoria profissional



Alguns dos dados apresentados denotam que a organização em estudo, tem particularidades que de alguma forma a diferencia das suas congéneres, mas que poderão ser características inerentes às actividades desenvolvidas pela Fundação.

A apresentação destes dados poderão ajudar-nos a interpretar e compreender determinados aspectos da presente análise.

### 6.2.2. Análise Univariada

Para analisar as variáveis que compõem o questionário, escolhemos a média como medida de localização e tendência central - permitindo que se tenha uma primeira ideia, ou mesmo um resumo, do modo como se distribuem os dados – e como medida de dispersão absoluta o desvio padrão - sendo uma das medidas mais utilizadas em estatística, é uma medida de dispersão que mede a variabilidade dos valores à volta da média (anexo III).

#### a) Liderança transformacional (P5)

As médias mais altas encontram-se evidenciadas na variável 1 “Mostra a todos que espera muito de nós” (4,20) e na variável 10 “Insiste somente no melhor desempenho” (4,12). Relativamente aos valores médios mais baixos destacamos a variável 4 “Ilustra, para o grupo, um quadro muito interessante do futuro” (3,10).

Quanto ao desvio padrão, salientamos a variável 16 “Encoraja a colaboração entre grupos de trabalho”, com o valor mais baixo (0,725). O valor de desvio padrão mais alto está evidenciado na variável 17 (invertida) “Não valoriza frequentemente o bom desempenho” (1,283).

#### b) Confiança organizacional (P6)

O valor médio mais alto verificou-se na variável 32 (invertida) “Estou receoso do que a minha chefia poderá fazer-me no meu local de trabalho” (4,49), traduzindo um sentimento generalizado de confiança nas chefias. Por outro lado, os valores médios mais baixos referem-se às variáveis 23 (invertida) “A maioria das pessoas que conserta coisas não irá cobrar dinheiro a mais aos clientes que não percebem dessa especialidade” (2,27) e 21 “Nos dias que correm, devemos estar alerta ou é provável que alguém se aproveite de nós” (2,15). Estas estão relacionadas com a propensão para confiar, pelo que traduzem um carácter mais genérico.

Quanto ao desvio padrão o valor mais alto foi observado na variável 15 (invertida) “As acções e os comportamentos da minha chefia não são muito consistentes” (1,186), que traduz consistência no aspecto comportamental. A variável que apresenta o valor mais baixo é a 25 “A maioria dos adultos é competente no seu trabalho” (0,545), denotando uma alta concordância nas respostas dos inquiridos.

### c) Comprometimento organizacional (P7)

A variável 15 (invertida) “Não me sinto como fazendo parte desta organização” apresenta o valor médio mais alto (4,61). Tratando-se de uma variável invertida, verifica-se uma ligação significativa dos indivíduos à organização a que pertencem. A média mais baixa está evidenciada na variável 8 “Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta organização no presente momento” (2,22). Este valor demonstra que o interesse individual está acima do interesse da organização.

A maior dispersão está localizada na variável 16 “Uma das consequências negativas para mim se saísse desta organização resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis” (1,314), que traduz sentimentos muito diferentes nesta matéria. O desvio padrão mais baixo verificou-se na variável 15 (invertida) “Não me sinto como fazendo parte desta organização”, que demonstra um sentimento generalizado de bem-estar nesta organização.

Os resultados obtidos na análise univariada, serão complementados e melhor percebidos ao longo do estudo empírico.

### 6.2.3. Análise de Componentes Principais

Através da análise de componentes principais (*PCA - Principal Component Analysis*), técnica de análise exploratória multivariada, transformamos um conjunto de variáveis correlacionadas num conjunto menor de variáveis independentes, combinações lineares das variáveis originais, designadas por “componentes principais”. Objectivamente através deste método conseguimos uma redução da complexidade dos dados (Maroco, 2007).

De notar que para melhor análise e interpretação, os resultados foram estandardizados (dividindo a pontuação total de cada componente pelo número de variáveis que a compõem; igualmente o *score* total resultante foi dividido pelo número de componentes médias).

Como principais medidas adoptadas temos a média, uma vez que os resultados foram normalizados, estando, portanto, perante uma escala rácio e o desvio padrão, para caracterizarmos a dispersão da nossa amostra em torno da média.

Passamos agora à análise de resultados por componentes, evidenciados numa escala rácio, destacando-se a componente liderança transformacional que obtém uma média elevada (3,66), superior à média teórica, apresentando contudo um menor grau de concordância, com um desvio padrão de 0,60. Por sua vez, o comprometimento organizacional é a componente que apresenta maior concordância expressa pelo desvio padrão de 0,42 (quadro 6.7).

Quadro 6.7: Análise descritiva por componente

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Liderança Transformacional	39	1,71	4,93	3,6658	,60345
Confiança organizacional	39	2,06	4,51	3,3832	,50585
Comprometimento Organizacional	39	2,79	4,53	3,3927	,41737

No quadro 6.8 procedemos à análise descritiva das sub - componentes da confiança e do comprometimento.

Nas componentes da confiança destacamos a competência com maior peso (média de 4,09; desvio padrão de 0,70), o que evidencia que a liderança transformacional mais competente é importante para uma maior confiança organizacional.

O desvio padrão mais elevado, significando maior divergência nas respostas, está na integridade (0,72).

Quadro 6.8: Análise descritiva por sub - componente

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Integridade	40	2,00	5,00	3,6250	,71884
Benevolência	41	1,80	5,00	3,4683	,64126
Competência	41	1,83	5,00	4,0935	,69925
Comprometimento Afectivo	40	2,83	5,00	4,0125	,60669
Comprometimento Calculativo	40	1,57	4,57	3,2321	,69662
Comprometimento Normativo	41	2,17	4,17	3,0772	,42995

No que respeita às componentes do comprometimento organizacional, destacamos o comprometimento afectivo com a média mais alta (4,01) e a elevada concordância do comprometimento normativo por via do desvio padrão mais baixo (0,43).

### 6.3 Análise de Fiabilidade

Para verificarmos a fiabilidade da globalidade das variáveis estimamos a estabilidade e consistência interna através do Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ).

A consistência interna dos factores define-se como a proporção da variabilidade nas respostas, as quais diferem porque suscita diversas opiniões. De um modo geral, um instrumento ou teste é classificado como tendo fiabilidade apropriada quando o  $\alpha$  é maior ou igual a 0,70 (Nunnally, 1978).

Contudo, em alguns cenários de investigação das ciências sociais, um  $\alpha$  de 0,60 é considerado aceitável desde que os resultados obtidos com esse instrumento sejam interpretados com precaução e tenham em conta o contexto de computação do índice (DeVellis, 1991).

Segundo Peterson (1994), este valor deve servir como uma base de partida e não como critério definitivo de classificação.

Quadro 6.9: Critérios de recomendação de fiabilidade estimada pelo  $\alpha$  de Cronbach

Autor	Condição	$\alpha$ Considerado Aceitável
Davis, 1964, p. 24	Previsão individual	Acima de 0.75
	Previsão para grupos de 25-50 indivíduos	Acima de 0.5
Kaplan & Sacuzzo, 1982, p. 106	Investigação fundamental	0.7-0.8
	Investigação aplicada	0.95
Murphy & Davidsholder, 1988, p. 89	Fiabilidade inaceitável	<0.6
	Fiabilidade baixa	0.7
	Fiabilidade moderada a elevada	0.8-0.9
	Fiabilidade Elevada	>0.9
Nunnally, 1978, p. 245-246	Investigação preliminar	0.7
	Investigação fundamental	0.8
	Investigação aplicada	0.9-0.95

Fonte: Adaptado de Peterson (1994).

Como podemos constatar, existem pequenas divergências entre os diferentes autores relativamente à fiabilidade da consistência interna, sendo que para o presente estudo utilizamos a escala proposta por Pestana e Gageiro (2002).

Quadro 6.10: Escala para análise de consistência interna

$\alpha$ de Cronbach	Análise
0,9 - 1,0	Excelente
0,8 - 0,9	Muito Bom
0,7 - 0,8	Bom
0,6 - 0,7	De alguma forma baixo
0,5 - 0,6	Necessita de revisão
< 0,5	Questionável

Fonte: Pestana e Gageiro (2002)

Conforme podemos verificar pelo quadro 6.11, o resultado de 0,951, obtido para a totalidade das variáveis do questionário, é considerado muito bom, confirmando a consistência interna da amostra.

Quadro 6.11: Teste de consistência interna – Alfa de Cronbach

Alpha Cronbach	Nº de Variáveis
,951	82

Realizamos ainda o teste de consistência interna para o conjunto das variáveis que integram cada um dos componentes, para assim avaliar a fiabilidade dos mesmos.

Quadro 6.12: Teste de consistência interna por componente – Alfa de Cronbach

Componente	Alpha Cronbach	Nº de Variáveis
Liderança	,948	28
Confiança	,945	35
Comprometimento	,732	19

Verificamos que os componentes da liderança transformacional e confiança organizacional apresentam valores de consistência excelentes, respectivamente, 0,948 e 0,945.

A componente comprometimento organizacional apresenta um valor de fiabilidade bom (0,732).

## 6.4. Inferência Estatística

De acordo com as boas práticas da teoria de amostragem, com recurso à estatística descritiva, o procedimento seguinte consiste em inferir acerca dos valores de parâmetros da população teórica de onde foram obtidas as amostras e ou validar hipóteses (nas quais se fundamentam as teorias) acerca desses parâmetros. Este processo designa-se por inferência estatística (Maroco, 2007).

### 6.4.1. Testes à normalidade das componentes

A aplicação de qualquer teste paramétrico pressupõe a avaliação prévia da normalidade das variáveis. Através desta análise podemos concluir se a distribuição das variáveis em estudo na amostra provém de uma distribuição normal.

De acordo com o teorema do limite central, assume-se que para amostras de dimensão superior a 30, como é o caso do presente estudo, a distribuição da média amostral é satisfatoriamente aproximada à normal (Maroco, 2007).

A suposição de normalidade dos dados amostrais ou experimentais é uma condição exigida para a realização de muitas inferências válidas a respeito de parâmetros populacionais.

Vários dos diferentes métodos de estimação e testes de hipóteses existentes foram formulados sob a suposição de que a amostra aleatória tenha sido extraída de uma população normal. Da mesma forma que ocorre no caso univariado, têm-se inferências multivariadas sobre parâmetros que são vectores ou matrizes, pois a estatística multivariada é lida com observações simultâneas de várias variáveis (Cantelmo & Ferreira, 2007).

Os testes de hipóteses e os métodos de estimação são, em geral, baseados na suposição de normalidade multivariada da amostra aleatória.

No quadro 6.13 verificamos os testes efectuados às variáveis em estudo.

Quadro 6.13: Testes à normalidade

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Liderança Transformacional	,143	39	,043	,948	39	,071
Confiança organizacional	,081	39	,200	,986	39	,913
Comprometimento Organizacional	,123	39	,139	,954	39	,116

a. Lilliefors Significance Correction

Como podemos verificar pelo quadro anterior, para um nível de significância de 0,05, não existem evidências estatísticas para afirmar que as variáveis em estudo não seguem uma distribuição normal.

No caso da liderança transformacional, apesar do valor da probabilidade de significância ser ligeiramente inferior ao nível de significância indicado (0,43), no teste Kolmogorov-Smirnov assume-se a distribuição normal para esta variável dado que o valor do teste Shapiro-Wilk não rejeita a hipótese nula da normalidade desta variável, sendo ambos testes não paramétricos de aderência.

#### 6.4.2. Testes para duas ou mais amostras independentes

Com o objectivo de refutar hipóteses relativas a parâmetros populacionais, com base nas estimativas da amostra recolhida, vamos abordar os testes de hipóteses relativos à comparação de médias de duas ou mais populações.

Através do teste *t-Student* para amostras independentes e análise de variância (ANOVA *one-way*), pretendemos verificar a percepção de cada uma das componentes e sub - componentes

do modelo de investigação, para diferentes grupos resultantes de variáveis socioprofissionais dos inquiridos para a população em estudo.

Sempre que não sejam validados os pressupostos para a aplicação dos referidos testes paramétricos, utilizar-se-ão as alternativas não paramétricas, teste Mann-Witney e Kruskal-Wallis.

Iniciamos esta análise através do teste *t-Student* para duas amostras independentes, abordando a variável sexo, atendendo a que a percepção do género para as diferentes componentes poderá levar-nos a conclusões relevantes, aliás já abordadas na parte teórica no capítulo 1. O nível de significância adoptado é de 0,05.

Para validação dos pressupostos de aplicação do referido teste, procedemos à verificação da normalidade das variáveis em estudo para os diferentes grupos em análise. Em seguida, dado tratarem-se de amostras de diferente dimensão, a homogeneidade das variâncias foi validada através do teste de Levene.

Por fim, verificamos a probabilidade de significância de cada um dos testes efectuados, comparando com o nível de significância adoptado e daí extraímos as devidas conclusões.

Quadro 6.14: Testes de normalidade à variável sexo para as componentes

	Sexo	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Liderança Transformacional	Feminino	0,129	24	,200*	0,958	24	0,396
	Masculino	0,178	15	,200*	0,89	15	0,068
Confiança Organizacional	Feminino	0,116	24	,200*	0,971	24	0,7
	Masculino	0,146	5	,200*	0,96	15	0,684
Comprometimento Organizacional	Feminino	0,111	24	,200*	0,955	24	0,344
	Masculino	0,194	15	0,134	0,943	15	0,428

a. Lilliefors Significance Correction



Quadro 6.15: Testes de normalidade à variável sexo para as sub-componentes

	Sexo	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Competência	Feminino	0,181	24	0,04	0,912	24	0,04
	Masculino	0,171	15	,200 <sup>*</sup>	0,883	15	0,053
Benevolência	Feminino	0,188	24	0,028	0,934	24	0,118
	Masculino	0,138	15	,200 <sup>*</sup>	0,964	15	0,767
Integridade	Feminino	0,173	24	0,061	0,936	24	0,133
	Masculino	0,111	15	,200 <sup>*</sup>	0,97	15	0,865
Comprometimento Afetivo	Feminino	0,142	24	,200 <sup>*</sup>	0,948	24	0,251
	Masculino	0,178	15	,200 <sup>*</sup>	0,911	15	0,139
Comprometimento Calculativo	Feminino	0,124	24	,200 <sup>*</sup>	0,97	24	0,658
	Masculino	0,216	15	0,059	0,919	15	0,186
Comprometimento Normativo	Feminino	0,15	24	0,171	0,936	24	0,136
	Masculino	0,116	15	,200 <sup>*</sup>	0,965	15	0,785

a. Lilliefors Significance Correction

Através da análise do teste de Kolmogorov-Smirnov para as diferentes componentes e sub-componentes podemos verificar que, como o valor da probabilidade de significância (*p-value*) é superior ao nível de significância (0,05), não existem evidências estatísticas para tal nível de significância para afirmar que as variáveis em estudo não seguem uma distribuição normal.

Excepção para as sub-componentes competência e benevolência no que diz respeito ao sexo feminino.

Constatamos que para o mesmo nível de significância existem evidências estatísticas para afirmar que as variáveis mencionadas não seguem uma distribuição normal. Assim sendo, é necessário para estas aplicarmos um teste alternativo não paramétrico ao teste *t-Student* para duas amostras independentes: o teste de Mann-Witney.

Quadro 6.16: Teste Mann-Witney

	Competência	Benevolência
Mann-Whitney U	177	193,5
Wilcoxon W	297	313,5
Z	-0,495	-0,041
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,62	0,967
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,640 <sup>a</sup>	,968 <sup>a</sup>

Pela análise do teste de Mann-Witney, podemos verificar que a probabilidade de significância é superior, em ambos os casos, ao nível de significância adoptado (0,62 e 0,967,

respectivamente), permitindo concluir que não existem diferenças na distribuição das sub-componentes competência e benevolência.

Através do teste *t-Student* pretendemos verificar, para um nível de significância de 0,05, se a média dos dois grupos para a variável mencionada anteriormente é igual ou diferente relativamente às componentes e sub-componentes em estudo:  $H_0: \mu_M = \mu_H$  ou  $H_1: \mu_M \neq \mu_H$ .

Quadro 6.17: Teste Levene e Teste *t-Student* para a variável sexo

		Teste Levene para igualdade das variâncias		Test - T para igualdade das médias					
								95%	
		F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Liderança Transformacional	Igualdade das variâncias assumidas	2,139	0,152	0,946	0,35	0,1881	0,1989	-0,215	0,591
Confiança Organizacional		1,893	0,177	1,297	0,203	0,21405	0,16502	-0,12	0,548
Comprometimento Organizacional		0,065	0,8	0,866	0,392	0,1193	0,13783	-0,16	0,399
Competência		2,524	0,12	0,723	0,474	0,16496	0,22809	-0,296	0,626
Benevolência		2,833	0,1	0,513	0,611	0,10769	0,20986	-0,317	0,532
Integridade		0,297	0,589	1,48	0,147	0,34222	0,23127	-0,126	0,81
Comprometimento Afectivo		2,674	0,11	0,998	0,325	0,19778	0,19815	-0,203	0,599
Comprometimento Calculativo		1,027	0,317	0,422	0,675	0,09714	0,22995	-0,368	0,563
Comprometimento Normativo		0,839	0,365	0,492	0,626	0,06923	0,14075	-0,215	0,354

Em todas as componentes e sub-componentes, através do teste de Levene, podemos verificar que não existem evidências estatísticas para um nível de significância de 0,05, para afirmar que as variâncias são significativamente diferentes, dado que a probabilidade de significância é superior ao nível de significância adoptado para a variável sexo.

Segundo o teste *t-Student*, em virtude de todas as probabilidades de significância serem superiores ao nível de significância adoptado (0,05), não existem evidências estatísticas, para o mesmo nível de significância, para afirmar que as médias são significativamente diferentes em ambos os sexos, isto é a percepção perante as várias componentes é independente do sexo.

Destacamos como excepção o teste efectuado para a variável idade, onde a sub-componente competência, entre os grupos de indivíduos com menos de 35 anos e com idade superior ou igual a 35 anos, analisado pelo teste *t-Student*, que contraria o anteriormente referido.

Quadro 6.18: Teste Levene e Teste *t*-Student para a variável idade

		Teste Levene para igualdade das variâncias		Test - T para igualdade das médias					
		F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Liderança Transformacional	Igualdade das variâncias assumidas	3,779	0,06	1,251	0,219	0,26658	0,21316	-0,165	0,6985
Confiança Organizacional		1,034	0,316	1,676	0,102	0,29481	0,17586	-0,062	0,6511
Comprometimento Organizacional		1,897	0,177	-1,18	0,247	-0,17379	0,14778	-0,473	0,1256
Competência		0,412	0,525	2,555	0,015	0,57471	0,22498	0,1197	1,0298
Benevolência		1,384	0,247	0,627	0,534	0,13908	0,2218	-0,31	0,5877
Integridade		0,015	0,904	1,568	0,125	0,39185	0,24992	-0,114	0,8978
Comprometimento Afectivo		8,501	0,006	-0,66	0,514	-0,14263	0,21641	-0,581	0,2955
Comprometimento Calculativo		0,762	0,388	-0,6	0,554	-0,14456	0,24237	-0,635	0,3461
Comprometimento Normativo		0,122	0,728	-1,14	0,26	-0,1681	0,14701	-0,465	0,1293

De salientar que foram efectuados inúmeros testes para diferentes variáveis, nomeadamente idade, habilitações literárias, antiguidade, situação e categoria na organização, não se observando evidências estatísticas relevantes e, consequentemente, plausíveis de interpretação e análise neste estudo.

Nos diferentes testes efectuados às componentes e sub-componentes verificamos através da rejeição da hipótese nula, existirem diferenças entre os respectivos grupos considerados para o nível de significância adoptado.

Foram apenas notadas diferenças para a sub-componente competência que nos permite concluir as diferentes perspectivas desta variável discreta, em função de cada abordagem efectuada.

## 6.5 Análise de Correlações

Através da análise de correlações pretendemos avaliar as relações globais existentes entre a liderança transformacional, a confiança organizacional e o comprometimento organizacional, bem como as sub-componentes destas últimas.

O coeficiente de correlação de Spearman (*r*) traduz formas gerais de relacionamento que se incluem na designação “grau de associação” (Guimarães & Cabral, 1997).

A intensidade das correlações é mensurada segundo a escala do quadro seguinte.

Quadro 6.19: Escala para análise de correlações

Intervalos	Análise de correlações
1 – 0,90	muito alta
0,70 – 0,90	alta
0,40 – 0,70	moderada
0,20 – 0,40	baixa
< 0,20	muito baixa

Fonte: Bryman e Cramer (2005).

Começamos por analisar os coeficientes de correlação de Pearson entre as variáveis na parte superior e os *p-value* para as hipóteses  $H_0: \rho=0$  vs.  $H_1: \rho>0$ .

Quadro 6.20: Matriz de correlações

		Lid. Transf.	Conf. Organ.	Comp. Organ.	Compet.	Benevol.	Integrid.	Comp. Afectivo	Comp. Calculativo	Comp. Normativo
Correlação	Liderança Transformacional	1,000	,719	,154	,794	,643	,610	,415	-,220	,087
	Confiança Organizacional	,719	1,000	,090	,727	,849	,901	,330	-,162	-,046
	Comprometimento Organizacional	,154	,090	1,000	-,113	,301	,118	,666	,709	,625
	Competência	,794	,727	-,113	1,000	,476	,577	,168	-,260	-,122
	Benevolência	,643	,849	,301	,476	1,000	,679	,505	-,076	,113
	Integridade	,610	,901	,118	,577	,679	1,000	,274	-,036	-,032
	Comprometimento Afectivo	,415	,330	,666	,168	,505	,274	1,000	,079	,252
	Comprometimento Calculativo	-,220	-,162	,709	-,260	-,076	-,036	,079	1,000	,339
	Comprometimento Normativo	,087	-,046	,625	-,122	,113	-,032	,252	,339	1,000
Sig. (1-tailed)	Liderança Transformacional		,000	,175	,000	,000	,000	,004	,089	,299
	Confiança Organizacional	,000		,294	,000	,000	,000	,020	,162	,391
	Comprometimento Organizacional	,175	,294		,247	,031	,238	,000	,000	,000
	Competência	,000	,000	,247		,001	,000	,147	,051	,224
	Benevolência	,000	,000	,031	,001		,000	,000	,318	,240
	Integridade	,000	,000	,238	,000	,000		,044	,414	,421
	Comprometimento Afectivo	,004	,020	,000	,147	,000	,044		,313	,058
	Comprometimento Calculativo	,089	,162	,000	,051	,318	,414	,313		,016
	Comprometimento Normativo	,299	,391	,000	,224	,240	,421	,058	,016	

Como se pode verificar no quadro anterior, foram então observadas as seguintes correlações:

A *liderança transformacional* aparece positiva e altamente relacionada com *confiança organizacional* ( $r = 0,719$ ,  $p < 0,05$ ) e com *competência* ( $r = 0,794$ ,  $p < 0,05$ ), conforme esperado. Observou-se também que esta variável se apresenta positiva e moderadamente relacionada com *integridade* ( $r = 0,610$ ,  $p < 0,05$ ), com *benevolência* ( $r = 0,643$ ,  $p < 0,05$ ) e com *comprometimento afectivo* ( $r = 0,415$ ,  $p < 0,05$ ), conforme esperado. A correlação com *comprometimento normativo* ( $r = 0,087$ ,  $p < 0,05$ ), embora com valores positivos, apresenta uma muito baixa magnitude, contrariamente ao esperado. Foi ainda encontrada uma relação negativa com *comprometimento calculativo* ( $r = -0,220$ ,  $p < 0,05$ ), também contrariamente ao esperado.

A *confiança organizacional* aparece positiva e altamente relacionada com *liderança transformacional* ( $r = 0,719$ ,  $p < 0,05$ ), com *competência* ( $r = 0,727$ ,  $p < 0,05$ ) com *integridade* ( $r = 0,901$ ,  $p < 0,05$ ) e com *benevolência* ( $r = 0,849$ ,  $p < 0,05$ ), conforme esperado. Verificou-se também que esta variável, embora com valores positivos, apresenta correlações de baixa magnitude com *comprometimento afectivo* ( $r = 0,330$ ,  $p < 0,05$ ) e de muito baixa magnitude com *comprometimento organizacional* ( $r = 0,794$ ,  $p < 0,05$ ), contrariamente ao esperado. Foram ainda encontradas duas relações negativas, respectivamente, com *comprometimento normativo* ( $r = -0,046$ ,  $p < 0,05$ ) e com *comprometimento calculativo* ( $r = -0,162$ ,  $p < 0,05$ ), também contrariamente ao esperado.

O *comprometimento organizacional* aparece positiva e altamente relacionado com *comprometimento calculativo* ( $r = 0,709$ ,  $p < 0,05$ ), conforme esperado. Observou-se também que esta variável se apresenta positiva e moderadamente relacionada com *comprometimento afectivo* ( $r = 0,666$ ,  $p < 0,05$ ) e com *comprometimento normativo* ( $r = 0,625$ ,  $p < 0,05$ ), conforme esperado. A correlação com *liderança transformacional* ( $r = 0,154$ ,  $p < 0,05$ ), com *confiança organizacional* ( $r = 0,090$ ,  $p < 0,05$ ) e com *benevolência* ( $r = 0,154$ ,  $p < 0,05$ ), embora com valores positivos, apresenta uma muito baixa magnitude, contrariamente ao esperado. Foi ainda encontrada uma relação negativa com *competência* ( $r = -0,113$ ,  $p < 0,05$ ), contrariamente ao esperado.

## 6.6. Regressão Linear

O termo regressão linear define um conjunto vasto de técnicas estatísticas usadas para modelar relações entre variáveis e predizer o valor de uma variável dependente a partir de um conjunto de variáveis independentes. A relação entre duas ou mais variáveis pode ser de dependência funcional, isto é, a magnitude da variável dependente é função da magnitude da (s) variável (eis) independente (s), mas o contrário já não se aplica - ou de mera associação - isto é, nenhuma das variáveis pode ser tida como dependente, mas apenas que elas variam em conjunto.

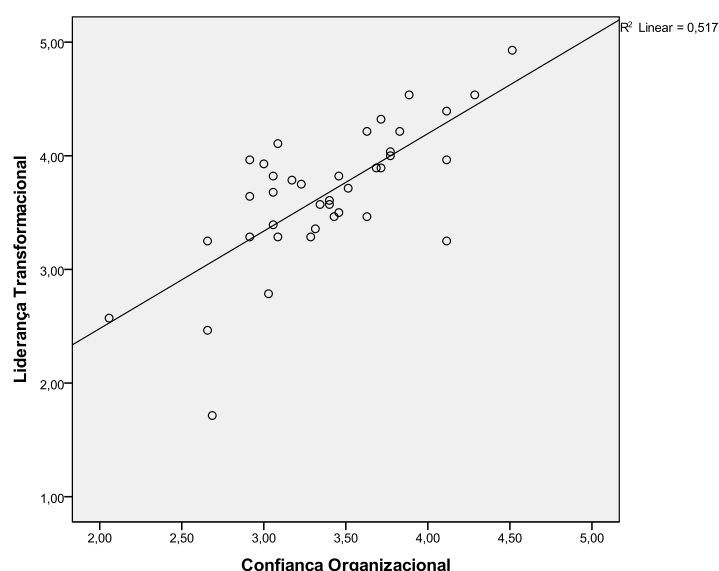
O termo variável dependente implica geralmente uma relação do tipo causa - efeito. Porém, a regressão linear pode ser usada para modelar a relação funcional entre duas variáveis, independentemente de existir ou não a relação tipo referida, que nem sempre é fácil de demonstrar (Maroco, 2007).

No modelo de regressão linear simples, relacionamos duas variáveis através de um modelo linear, ou seja através da equação de uma recta do tipo  $y = b_0 + b_1x$ .

Os valores do eixo  $x_i$  representam a variável independente e são considerados determinísticos; habitualmente esta variável é designada por regressor. Os valores  $y_i$  representam a variável dependente e estes são considerados variáveis aleatórios. Os coeficientes de recta são designados por coeficientes de regressão (Hall *et al.*, 2011).

A análise do diagrama de dispersão entre as variáveis liderança transformacional e confiança organizacional ajuda-nos a perceber a relação (casuística ou de mera associação) entre estas duas variáveis.

Gráfico 6.7: Diagrama de dispersão da liderança transformacional versus confiança organizacional



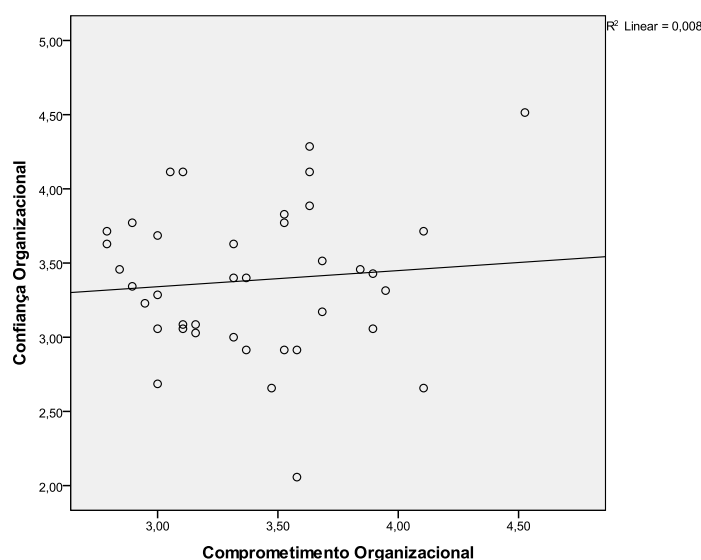
Como podemos verificar o modelo apresenta uma relação entre as variáveis de tipo linear, não apresentando no entanto uma configuração perfeitamente homogénea. Podemos também verificar o valor indicado do coeficiente de determinação representado por  $R^2 = 0,517$  que representa uma medida da dimensão do efeito da(s) variável(eis) independente(s) sobre a variável dependente. Em regressão linear, este coeficiente é uma das estatísticas da qualidade de ajustamento mais populares. O  $R^2$  mede a proporção da variabilidade total que é explicada pela regressão ( $0 \leq R^2 \leq 1$ ). Quando  $R^2 = 0$  o modelo claramente não se ajusta aos dados e quando  $R^2 = 1$  o ajustamento é perfeito. No caso das ciências sociais valores de  $R^2 > 0,500$  consideram aceitável o ajustamento do modelo aos dados (Maroco, 2007). Podemos assim

confirmar que no presente estudo existe um ajustamento aceitável entre liderança organizacional e confiança organizacional ( $R^2 = 0,517$ ).

Por outro lado, comparando as variáveis confiança organizacional e comprometimento organizacional o diagrama não apresenta os mesmos resultados. Para as variáveis confiança organizacional e comprometimento organizacional verificamos um valor de  $R^2 = 0,008$ , menor que 0,500, reflectindo um desajustamento do modelo entre as variáveis referidas.

No entanto alguns autores como Healy (1984, p. 147) sugerem que o valor de  $R^2$  não deve ser utilizado para comparar modelos que diferem relativamente ao número de variáveis dependentes diferentes, dado que, de uma forma geral, a incorporação de mais uma variável independente tende a aumentar o  $R^2$ , mesmo que esta possua influência reduzida sobre a variável dependente (Maroco, 2007).

Gráfico 6.8: Diagrama de dispersão da confiança versus comprometimento organizacional



Outro aspecto notório neste diagrama é a presença de *Outliers*, que são observações extremas e não características. Os efeitos dos *Outliers* podem ser moderados se, se encontram no meio no domínio das observações, ou podem ser extremos se, se encontram próximos dos limites do domínio das observações

Passamos a proceder à análise de regressão linear múltipla, de acordo com o nosso modelo de investigação, relacionando a variável liderança transformacional e as variáveis competência, benevolência e integridade.

Quadro 6.21: Sumário da regressão entre as variáveis liderança transformacional, competência, benevolência e integridade.

Modelo	R	R <sup>2</sup>	Coefficiente de determinação ajustado	Std. Erro da estimativa
1	,851	,723	,700	,33072

O coeficiente de determinação R<sup>2</sup> corresponde a 0,723, pelo que podemos afirmar que 72,3% da variabilidade da liderança transformacional é explicada pelas variáveis referidas.

Podemos assim perceber que o modelo de regressão é ajustado.

Através da ANOVA da regressão, que compara a variância dentro das amostras ou grupos (também designada por variância residual, dos erros ou dentro dos grupos) com a variância entre as amostras ou grupos (também designada por variância do factor ou entre os grupos), podemos testar as hipóteses: H0:  $\rho^2 = 0$  vs. H1:  $\rho^2 \neq 0$ .

De forma simplista, testamos o significado da regressão num todo, ou seja, testamos se tem significado considerar uma relação linear entre uma determinada variável e um conjunto de regressores.

Quadro 6.22: ANOVA da regressão entre as variáveis liderança transformacional, competência, benevolência e integridade.

Modelo		Sum dos Quadrados	df	Média Quadrada	F	Sig.
1	Regression	10,010	3	3,337	30,505	,000
	Residual	3,828	35	,109		
	Total	13,838	38			

No quadro anterior obtivemos um valor de F = 30,505, com um *p-value* = 0,000 (Sig.) pelo que podemos rejeitar H0 em favor de H1, sendo por isso o modelo significativo. No entanto, a simples comparação dos coeficientes de regressão para avaliar a importância de cada variável independente no modelo não é válida. A questão passa por perceber se todas as variáveis independentes contribuem de igual forma para o modelo.

A simples comparação dos coeficientes de regressão para avaliar a importância de cada variável independente do modelo não é válida. Em primeiro lugar as variáveis independentes apresentam magnitudes diferentes. Assim, para que a importância das variáveis do modelo possam ser comparadas, é necessário usar variáveis standards no ajustamento do modelo ou



então estandardizar os coeficientes de regressão. Estes coeficientes são designados por coeficientes Beta ( $\beta$ ).

Quadro 6.23: Coeficientes  $\beta$  do modelo de regressão entre as variáveis liderança transformacional, competência, benevolência e integridade.

Modelo		Coeficientes não Standardizados		Coeficientes Standardizado	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,388	,349		1,110	,275
	Competência	,523	,093	,621	5,650	,000
	Benevolência	,306	,113	,333	2,716	,010
	Integridade	,021	,109	,025	,191	,850

Através da análise dos coeficientes beta estandardizados verificamos quais as variáveis que apresentam maior contribuição para o comportamento das variáveis dependentes. Assim, podemos concluir que a competência é a variável que mais contribui para a liderança transformacional ( $\beta = 0,621$ ), ou por outras palavras relacionando com as hipóteses formuladas no nosso modelo, concluímos que a liderança transformacional potencia mais a competência que a benevolência ou integridade. Tal tinha sido já confirmado pela análise de correlações efectuada.

Também podemos afirmar que a benevolência é influenciada pela liderança transformacional e definitivamente a integridade não é influenciada pela liderança transformacional.

Analisemos agora a regressão multivariada para a relação entre a confiança organizacional e as variáveis relativas ao comprometimento organizacional (comprometimento afectivo, calculativo e normativo).

Quadro 6.24: Sumário da regressão entre as variáveis

Modelo	R	R <sup>2</sup>	Coeficiente de determinação ajustado	Std. Erro da estimativa
1	,388	,151	,078	,48575

O coeficiente de determinação R<sup>2</sup> corresponde a 0,151, permitindo-nos afirmar que apenas 15,1% da variabilidade confiança organizacional é explicada pelas variáveis referidas do comprometimento organizacional. Como facilmente percebemos o valor apresentado representa que o modelo de regressão é desajustado (quadro 6.24).

Quadro 6.25: ANOVA da regressão entre as variáveis

Modelo		Sum dos Quadrados	df	Média Quadrada	F	Sig.
1	Regression	1,465	3	,488	2,070	,122
	Residual	8,258	35	,236		
	Total	9,724	38			

Constatamos através do quadro anterior que obtivemos um valor de  $F = 2,070$  com um  $p\text{-value} = 0,122$  (Sig.), pelo que não podemos rejeitar  $H_0$  em favor de  $H_1$ . Através da análise do quadro seguinte em que são evidenciados os valores estandardizados de  $\beta$ , confirmamos a fraca contribuição da confiança organizacional para as variáveis do comprometimento.

Quadro 6.26: Coeficientes  $\beta$  do modelo regressão entre as variáveis

Modelo		Coeficientes não Standardizados		Coeficientes Standardizado	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,826	,720		3,925	,000
	Comprometimento Afectivo	,301	,133	,362	2,263	,030
	Comprometimento Calculativo	-,119	,119	-,166	-,997	,326
	Comprometimento Normativo	-,085	,204	-,071	-,418	,678

O comprometimento afectivo é a variável que mais contribui para a confiança organizacional ( $\beta = 0,362$ ). Pelos resultados obtidos podemos concluir que existe um desajuste para este modelo de regressão. Também estes resultados não são surpreendentes já foram confirmados pela análise de correlações efectuada.

## 6.7. Análise das Hipóteses de Investigação

### 6.7.1. Sub-hipóteses

*H1a) A liderança transformacional potencia a competência organizacional.*

A correlação de Spearman entre liderança transformacional e competência organizacional apresenta um valor positivo e moderado  $r = 0,621$  e um nível de significância  $p < 0,05$ . Conforme esperado, a liderança transformacional potencia positivamente a competência organizacional.

*H1b) A liderança transformacional potencia a integridade organizacional.*

A correlação de Spearman entre estas duas variáveis apresenta um valor positivo e moderado  $r = 0,576$  e um nível de significância  $p < 0,05$ . Conforme esperado, a liderança transformacional potencia positivamente a integridade organizacional.

*H1c) A liderança transformacional potencia a benevolência organizacional.*

Observamos um valor de correlação de Spearman de  $r = 0,615$  e um nível de significância  $p < 0,05$ . Conforme esperado, a liderança transformacional potencia positivamente a benevolência organizacional.

Podemos concluir que a liderança transformacional apresenta uma relação evidente com a confiança organizacional, na medida em que a totalidade das sub-hipóteses de H1 são aceites.

Quadro 6.27: Coeficiente de correlação de Spearman entre liderança transformacional, competência, benevolência e integridade

Spearman's rho		Liderança Transformacional	Competência	Benevolência	Integridade
Liderança Transformacional	Correlation	1,000	,621	,615	,576
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000
	N	39	39	39	39
Competência	Correlation	,621	1,000	,432	,558
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,005	,000
	N	39	41	41	40
Benevolência	Correlation	,615	,432	1,000	,719
	Sig. (2-tailed)	,000	,005	.	,000
	N	39	41	41	40
Integridade	Correlation	,576	,558	,719	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
	N	39	40	40	40

*H2a) A confiança organizacional influencia o comprometimento afectivo.*

A correlação de Spearman entre confiança organizacional e comprometimento afectivo apresenta um valor positivo mas baixo  $r = 0,374$  e um nível de significância  $p < 0,05$ . Contrariamente ao esperado, a confiança organizacional não influencia significativamente o comprometimento afectivo.

*H2b) A confiança organizacional influencia o comprometimento calculativo.*

Observamos um valor negativo e baixo de correlação de Spearman  $r = -0,137$  e um nível de significância  $p = 0,404$ , superior a 0,05, que demonstra estar correlacionado em sentido oposto. Contrariamente ao esperado, a confiança organizacional não influencia o comprometimento calculativo.

*H2c) A confiança organizacional influencia o comprometimento normativo.*

A correlação de Spearman entre confiança organizacional apresenta um valor negativo e baixo  $r = -0,183$  e um nível de significância  $p = 0,264$ , superior a 0,05, que demonstra estar correlacionado em sentido oposto. Contrariamente ao esperado, a confiança organizacional não influencia o comprometimento normativo.

Podemos concluir que a confiança organizacional não apresenta uma relação evidente com o comprometimento organizacional, na medida em que a totalidade das sub-hipóteses de H2 são rejeitadas.

Quadro 6.28: Coeficiente de correlação de Spearman entre confiança organizacional, comprometimento afectivo, comprometimento calculativo e comprometimento normativo

Spearman's rho		Confiança Organizacional	Comprometimento Afectivo	Comprometimento Calculativo	Comprometimento Normativo
Confiança Organizacional	Correlation	1,000	,374	-,137	-,183
	Sig. (2-tailed)	.	,019	,404	,264
	N	39	39	39	39
Comprometimento Afectivo	Correlation	,374	1,000	,115	,199
	Sig. (2-tailed)	,019	.	,485	,219
	N	39	40	39	40
Comprometimento Calculativo	Correlation	-,137	,115	1,000	,281
	Sig. (2-tailed)	,404	,485	.	,078
	N	39	39	40	40
Comprometimento Normativo	Correlation	-,183	,199	,281	1,000
	Sig. (2-tailed)	,264	,219	,078	.
	N	39	40	40	41

## 6.7.2. Hipóteses

*H1) A liderança transformacional potencia maiores níveis de confiança organizacional.*

A correlação de Pearson entre liderança transformacional e confiança organizacional apresenta um valor positivo e alto  $r = 0,719$  e um nível de significância  $p < 0,05$ . Conforme esperado, a liderança transformacional potencia maiores níveis de confiança organizacional.

*H2) A confiança organizacional influencia o comprometimento organizacional.*

O coeficiente de correlação de Pearson observado entre estas duas variáveis, apesar de positivo, é muito baixo  $r = 0,090$  e o nível de significância  $p = 0,587$ , superior a 0,05. Contrariamente ao esperado, a confiança organizacional não influencia o comprometimento organizacional.

Quadro 6.29: Coeficiente de correlação de Pearson entre liderança transformacional, confiança organizacional e comprometimento organizacional

		Liderança Transformacional	Confiança Organizacional	Comprometimento Organizacional
<b>Liderança Transformacional</b>	Pearson Correlation	1	,719	,154
	Sig. (2-tailed)		,000	,350
	N	39	39	39
<b>Confiança organizacional</b>	Pearson Correlation	,719	1	,090
	Sig. (2-tailed)	,000		,587
	N	39	39	39
<b>Comprometimento Organizacional</b>	Pearson Correlation	,154	,090	1
	Sig. (2-tailed)	,350	,587	
	N	39	39	39

A contrastação empírica das hipóteses é ainda reforçada pelos resultados obtidos na regressão linear.

## **CAPITULO VII – CONCLUSÕES**

### **7.1. Introdução**

Vivemos numa época altamente exigente e competitiva em que as organizações necessitam de adequar a sua gestão aos novos desafios que vão surgindo, com líderes activos que operem mudanças profundas, estruturais e contínuas.

O objectivo fundamental da presente investigação consistiu assim na análise da influência da liderança transformacional na confiança organizacional e desta no comprometimento organizacional, num momento em que estes factores assumem uma importância extrema como diferenciadores e garante de melhores desempenhos.

Das hipóteses de investigação formuladas:

- As que relacionam liderança transformacional com confiança organizacional, bem como todas as sub-componentes desta (competência, integridade e benevolência), foram aceites, ou seja, confirmadas e validadas.
- As que relacionam confiança organizacional com comprometimento organizacional, bem como todas as sub-componentes deste (afectivo, calculativo e normativo), foram refutadas. Tal não era de todo previsível antes da realização do estudo empírico, pelo que recomendamos a realização de ulteriores estudos para confirmar os resultados ora obtidos.

Não poderíamos deixar de referir que este estudo excedeu em muito as expectativas iniciais, por um lado, pelo empenhamento a que obrigou e, por outro lado, pela experiência que proporcionou e que de alguma forma poderá ajudar ao desenvolvimento de futuras investigações.

### **7.2. Implicações para organizações similares**

A Fundação Serralves é uma organização de referência no contexto cultural português, apresentando ainda uma considerável notoriedade e reputação no contexto cultural internacional, sendo muitas vezes apontada como exemplo para a adopção de boas práticas de gestão no sector cultural.

Verificamos que a influência que a liderança transformacional exerce na confiança organizacional, evidenciada nas suas características principais (competência, integridade e benevolência) é significativa e relevante. Essa influência irá ter repercussões claras na forma de funcionamento e desempenho dos colaboradores da organização.

Por outro lado, os resultados obtidos relativamente à relação entre a confiança e o comprometimento organizacionais foram pouco significativos, mas nem por isso desinteressantes, motivando o aprofundamento do estudo desta relação.

Podemos assim concluir que o modelo conceptual de investigação apresentado constitui um instrumento de elevado interesse, para analisar a problemática subjacente às temáticas do presente trabalho de investigação. Neste sentido, consideramos este estudo como pertinente e como um instrumento para melhorar a eficiência e gestão das organizações.

Os resultados que obtivemos despertam interesse na comparação com organizações semelhantes, para eventuais estudos comparativos e que levem a conclusões que permitam validar as encontradas neste tipo de organização.

Nos dias de hoje, os líderes devem estar conscientes de que determinadas características podem modificar a actuação e desenvolvimento de qualquer organização, sendo que estudos deste género, poderão levar a uma verdadeira consciencialização daquilo que muitas vezes não é objecto de intervenção por parecer por demais evidente.

### **7.3. Limitações da investigação**

As principais limitações do estudo prendem-se com a dimensão da amostra, pelo que recomendamos prudência na generalização analítica de resultados. Assim, os resultados devem ser cuidadosamente interpretados, limitando-os ao contexto da presente investigação.

Em bom rigor, todas as comparações directas com estudos existentes neste domínio ou a extrapolação de tendências para estudos realizados noutros contextos, deverão ter em atenção a especificidade do estudo realizado.

A dificuldade de encontrar organizações com disponibilidade para colaborar neste tipo de investigação constituiu uma limitação agravada pela especificidade do estudo.

### **7.4. Linhas futuras de investigação**

Consideramos oportuno ampliar o estudo à investigação de outras organizações culturais, aumentando assim a amplitude da população e da amostra, com o objectivo de consolidar os resultados agora apresentados e generaliza-los.

Consideramos importante analisar outros tipos de liderança bem como outras variáveis da confiança e comprometimento organizacionais para estudar de que forma a liderança pode influir no comportamento dos colaboradores com vista a alcançar os objectivos organizacionais.

Finalmente, consideramos sobretudo que seria interessante a realização de outros estudos semelhantes ao efectuado, em diferentes contextos académicos e organizacionais, no sentido de permitir análises comparativas, mormente pelos resultados obtidos relativamente ao comprometimento organizacional que pensamos serem motivadores de um aprofundamento desta temática, dada a importância que a mesma pode assumir no contexto organizacional.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRELL, C., ROWOLD, J., WEIBLER, J., & MOENNINGHOFF, M. (2011). Evaluation of a Long-term Transformational Leadership Development Program. *Zeitschrift für Personalforschung*.

AFONSO, P. (2010): *Liderança – Elementos chave do processo* (2ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.

ALLEN, N., & MEYER J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

BAMBACAS, M., & PATRICKSON, M. (2008). Interpersonal communication skills that enhance organizational commitment. *Emerald Journals*.

BARRACHO, C. & MARTINS, C. (2010). *Liderança e Género*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

BASTOS, A., BRANDÃO, M., & PINHO, A. (1997). *Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no quotidiano de trabalho*. Revista de Administração Contemporânea. Consulta realizada em 24 de Julho de 2011, de [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141565551997000200006&script=sci\\_arttext&lng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141565551997000200006&script=sci_arttext&lng=pt)

BENNIS, W. (2000). *A Nova Liderança*. Consulta realizada em 8 de Dez. de 2010, de <http://br.oocities.com/moschetta/Nova.pdf>

BECKER, E. (1992). Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, v.1, n. 35, p. 232-244

BIBB, S., & KOURDI, J. (2004). Trust Matters: For organizational and personal success. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

BLANCHARD, K. (2010). *Um Nível Superior de Liderança* (4ª ed.). Lisboa: Actual Editora.

BRYMAN, A., & CRAMER, D. (2005). *Quantitative Data Analysis with SPSS 12 and 13: A Guide for Social Scientists*. London: Routledge

BUSHRA, F., USMAN, A., & NAVEED, A. (2001). Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business & Social Science*

CANTELMO, N., & FERREIRA, D. (2007). *Desempenho de testes de normalidade multivariados avaliado por simulação Monte Carlo*. Ciência e agrotecnologia vol. 31 Nº 6 Lavras. Consulta realizada em 25 de Setembro de 2011 de <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-70542007000600005>

CEITIL, M. (2006). *Gestão de Recursos Humanos para o Século XXI*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

CERDEIRA, J. (2010). *O valor da confiança na definição da cultura organizacional: algumas considerações gerais*. EXEDRA – Revista Científica nº3. Publicação electrónica semestral da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Coimbra. Consulta realizada em 16 de Julho de 2011 de [http://issuu.com/exedrajornal/docs/n3\\_exedra\\_v5](http://issuu.com/exedrajornal/docs/n3_exedra_v5)

CHERRY, K. (2010). *Transformational Leadership - What Is Transformational Leadership?* “Consulta realizada em 22 de Dez. de 2010, de <http://psychology.about.com/od/leadership/a/transformational.htm>

CHIAVENATO, I. (2003). *Administração nos Novos Tempos* (15ª ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus.

COHEN, D., & PRUSAK, L. (2001). *In good company. How social capital makes organizations work*. Boston. Harvard Business School Press.

CONNEL, N., & MANNION, R. (2006). Conceptualizations of trust in the organizational literature. *Journal of Health Organization and Management - Emerald Group Publishing Limited*

COSTA, A. (2000). *A matter of trust: Effects on the performance and effectiveness of teams in organizations*. Ridderkerk Print, Tilburg.

COSTA, A. (2002). *Promover a confiança em contextos organizacionais: um imperativo da prática de gestão*. In M. P. Cunha, & S. B. Rodrigues (Org.), *Manual de estudos organizacionais* (pp. 207-222). Lisboa: Editora RH.

COTOVIO, V. (2007). *Procura de si e liderança*. Lisboa: Editorial Caminho, S.A.

CUNHA, M., REGO, A., CUNHA, R., & CARDOSO, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 6ª Edição. Lisboa: Editora RH.

DEVELLIS, R. F. (1991). *Scale development: Theory and applications*. Newbury Park, CA: SAGE Publications.

DIAS, H. (2010). *Liderança, confiança e desempenho organizacional percebido*. Tese de Mestrado, Faculdade de Economia Universidade de Coimbra. Consulta realizada em 17 de Julho de 2011, de

[https://estudogeral.sib.uc.pt/jspui/bitstream/10316/14332/1/Lideranca\\_Confianca\\_e\\_Desempenho\\_Organizacional\\_Percebido.pdf](https://estudogeral.sib.uc.pt/jspui/bitstream/10316/14332/1/Lideranca_Confianca_e_Desempenho_Organizacional_Percebido.pdf).

DIRKS, K., & FERRIN, D. (2001). *The role of trust in organizational settings*. *Organization Science*, 12(4), 450-467.

DONNELLY, J., GIBSON, J., & IVANCEVICH, J. (2000). *Administração – Princípios de Gestão Empresarial*, 10ª Edição. Lisboa: Editora McGraw-Hill de Portugal.

ELLONEN, R., BLOMQUIST, K., & PUUMALAINEN, K. (2008). The role of trust in organizational innovativeness. *European Journal of Innovation Management - Emerald Group Publishing Limited*.

FELÍCIO, M., (2007). *Competências de Gestão e Desempenho Organizacional Percebido: Um Estudo na Indústria Portuguesa*, Tese de Doutoramento em Gestão, ISCTE.

FERREIRA, J., NEVES, J., & CAETANO, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Editora McGraw-Hill de Portugal.

FREIRE, C. (2007). *Confiança: Determinantes e Implicações em Equipas de I&D*. Dissertação de Doutoramento, Universidade do Minho, Portugal.

FREIRE, C. (2008). *Confiança nas Equipas de I&D: Operacionalização de um Constructo*. *Revista de Estudos Politécnicos*, Vol. VI, nº 10, 165-188

GOMES, A. (2000). *Cultura organizacional. Comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto.

GIBSON, J., IVANCEVICH, J., DONNELLY, J., & KONOPASKE, R. (2006). *Organizações – Comportamento, Estrutura e Processos* (12ª ed.). São Paulo: McGraw-Hill interamericana do Brasil Lda.

GOLEMAN, D. (2008). “Os estilos de liderança de acordo com Daniel Goleman”. Consulta realizada em 13 de Dez. de 2010, de <http://boostalpha.blogspot.com/2008/04/os-estilos-de-liderana-de-acordo-com.html>.

GROVES, K. & LaROCCA, M. (2011). An Empirical Study of Leader Ethical Values, Transformational and Transactional Leadership, and Follower Attitudes Toward Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics - Springer Science & Business Media B.V.*

GUIMARÃES, R., & CABRAL, J. (1997). *Estatística – edição revista*. Alfragide: Editora McGraw-Hill de Portugal.

HALL, A., NEVES, C., & PEREIRA, A. (2011). *Grande maratona de estatística no SPSS*. Lisboa: Escolar Editora.

HEALY, M. (1984). *The use of  $R^2$  as a measure of goodness of fit*. J. Royal Statistical Soc. Series A.

HILL, M., & HILL, A. (2005). *Investigação por Questionário* (2ª ed.), Edições Sílabo, 2005

HOUSE, R. J., HANGES, P.Q., DORFMAN, P. W., JAVIDAN, M., DICKSON, M., & GUPTA, V. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*).

KANIKA, A. (2009). Organisational commitment in multinationals: A dynamic interplay among personal, organizational and societal factors. *ASBM Journal of Management*

KEATING, J., SILVA, I., & VELOSO, A. (2010). *Confiança organizacional: teste de um modelo*. Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia. Universidade do Minho. Consulta realizada em 10 de Junho de 2011, de <http://www.actassnip2010.com/>

KOH, H., & BOO, F. (2004). Organisational ethics and employee satisfaction and commitment. *Emerald Group Publishing Limited*

KRAMER, R. (1999). Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.

LANE, C., & BACHMANN, R. (1996). The social constitution of trust: supplier relations in Britain and Germany. *Organization Studies*, 17 (3), 365-395.

LOK, P., & CRAWFORD, J. (2003). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management Development - Emerald Group Publishing Limited*

LEIRIA, A., PALMA, P., & CUNHA, M. (2006). *O Contrato psicológico em organizações empreendedoras: Perspectivas do empreendedor e da equipe*; Comportamento Organizacional e Gestão, VOL. 12, N.º 1, 67-94. Consulta realizada em 16 de Setembro de 2011, de [www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/cog/v12n1/v12n1a05.pdf](http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/cog/v12n1/v12n1a05.pdf)

LEITE, R. (2006). *O empenhamento dos indivíduos nas organizações e nas profissões: uma avaliação dos efeitos das actividades extra-laborais*. Dissertação de Doutoramento, Universidade do Minho, Portugal.

LOURENÇO, P. (2000). *Liderança*. Universidade de Coimbra. Consulta realizada em 28 de Nov. 2010, de <https://woc.uc.pt/fluc/getFile.do?tipo=2&id=2082>.

MACHADO, C. (2008). *Comprometimento é fundamental para conquistas*. Artigonal. Consulta realizada em 10 de Setembro de 2011, de <http://www.artigonal.com/administracaoartigos/comprometimento-e-fundamental-para-conquistas-519240.html>

MAROCO, J. (2007). *Análise Estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

MARQUES, C., & CUNHA, M. (1996). *Comportamento organizacional e gestão de empresas*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

MAYER, R., DAVIS, J., & SCHOORMAN, F. (1995). *An integrative model of organizational trust*. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.

MAYER, R., & DAVIES, J. (1999). The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology* 84(1): 123-136.

MAYER, R., & GAVIN, M. (2005). Trust in management and performance: who minds the shop while the employees watch the boss?. *Academy of Management Journal*, (48)5, 874-888.

MEYER, J., & ALLEN, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1 (1), 61-89.

MEYER, J., & ALLEN, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

MOKHBER M., KHAIRUZZAMAN, W., ISMAIL W., & VAKILBASHI A. (2011). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Innovation Moderated by Organizational Culture. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*.

MOWDAY, R., STEERS, R., & PORTER, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, n. 14, p.

MOWDAY, R., PORTER, L., & STEERS, R. (1982). *Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.

NASCIMENTO, J., LOPES, A., & SALGUEIRO, M. (2008). *Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional de Meyer e Allen (1991) para o contexto português*. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 2008, VOL. 14, N.º 1, 115-133. Consulta realizada em 11 de Junho de 2011 de [www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/cog/v14n1/v14n1a08.pdf](http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/cog/v14n1/v14n1a08.pdf)

NETO, F. (2000). *Psicologia Social*. Lisboa: Universidade Aberta.

NETO, A. (2004). *Confiança: a base do líder*. Psicologia.pt – Portal dos Psicólogos. Consulta realizada em 17 de Julho de 2011 de: [http://www.psicologia.pt/artigos/ver\\_opinioao.php?codigo=AOP0041&area=d8&subarea](http://www.psicologia.pt/artigos/ver_opinioao.php?codigo=AOP0041&area=d8&subarea)

NUNNALLY, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill Inc.

PERDOMO, L. (2010). *Gestão de Pessoas – parte 1: Paradigmas da nova Liderança*. Consulta realizada em 8 de Dez. 2010 de, <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/gestao-de-pessoas-parte-1-paradigmas-da-nova-lideranca/44045/>

PESTANA, M., & GAGEIRO, J. (2002). *Análise de dados para ciências sociais. A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

PETERSON, R. A. (1994). A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. *Journal of Consumer Research*, 21(2), 381-391.

PODSAKOFF, P., MACKENZIE, S., MOORMAN, R., & FETTER, R. (1990). *Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior*, *Leadership Quarterly*, 1 (2), 107-142.

REGO, A. & CUNHA, M. (2007). *A Essência da Liderança – Mudança, Resultados, Integridade*. (3ª ed.). Lisboa: Editora RH.

RELATÓRIO E CONTAS – *Fundação de Serralves 2010*. Consulta realizada em 5 de Outubro de 2011 de [http://www.serralves.pt/FLIPBOOK/ReC\\_2010/](http://www.serralves.pt/FLIPBOOK/ReC_2010/)

REMPEL, J., HOLMES, J., & ZANNA, M. (1985). Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 95-112.

ROBBINS, S. & COUTER, M. (1998): *Administração*. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil, Lda.

ROUSSEAU, D. (1995). *Psychological contracts in organizations*. Understanding written and unwritten agreements. –Beverly Hills, CA: Sage

REZENDE, H. (2010). *A Liderança Transformacional e Transaccional e as suas Influências nos Comportamentos de Cidadania Organizacional*. Dissertação de mestrado. ISCTE-IUL

ROLO, O. (2008). *Curso de Gestão das Organizações*. Parede: Edix.

SÁ, M., & LEMOINE, C.(2005). *O estilo de liderança como factor de comprometimento na empresa*. Consulta realizada em 5 de Outubro de 2011 de [www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/)

SANTOS, A. (2008). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.

SCHWEPKER Jr., C., & GOOD, D. (2010). Transformational Leadership and Its Impact on Sales Force Moral Judgment. *Journal of Personal Selling & Sales Management*

SHEPPARD, B., & SHERMAN, D. (1998). The grammars of trust: a model and general implications. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 3, p. 422-37, 1998.

STODDILL, R. N. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.

STONER, J., & FREEMAN, R. (1985). *Administração*. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil.

TICHY, N. & DEVANNA, M. (1986). *Transformational Leadership*. New York: Wiley.

WEIHRICH, H., & KOONTZ, H. (1994). *Management – A Global Perspective*, 10 th. Edition. Singapore: McGraw-Hill Book Co.

WIENER, Y. (1982). *Commitment in organizations: a normative view*. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.

ZAND, D. (1997). *The leadership trial: knowledge, trust, and power*. Nova York: Oxford Press.

Porto, 20 de Dezembro de 2011

**O Mestrando,**

---

(João Manuel Costa Araújo)

**O Orientador,**

---

(Prof. Doutor Orlando Manuel Martins Marques de Lima Rua)



## ANEXOS

---

## Anexo I: Autorização para a realização da investigação empírica

Carina Bastos <c.bastos@serralves.pt>

29 de Agosto de 2011 20:01

Para: "joao.c.araujo@gmail.com" <joao.c.araujo@gmail.com>

Caro Dr. João Araújo,

Vimos por este meio formalizar a participação da Fundação e Serralves no estudo que se encontra a desenvolver no âmbito da Dissertação: "Impactos da Liderança Transformacional no Comportamento Organizacional".

Ficariamos gratos se após a apresentação do Estudo pudesse partilhar connosco os resultados obtidos.

Esperando que a participação da Fundação resulte numa mais valia no âmbito da investigação desenvolvida e aproveitando para desejar os maiores sucessos na elaboração da dissertação, apresentamos os nossos melhores cumprimentos,

Carina Bastos  
Direcção Geral

**SERRALVES**

Tel: 226156500 | Fax: 226156525  
c.bastos@serralves.pt | [www.serralves.pt](http://www.serralves.pt)  
R.D. João de Castro, 210 - 4150-417 Porto



ESTE E-MAIL É AMIGO DO AMBIENTE. PONDERE ANTES DE O IMPRIMIR!  
THIS EMAIL IS ENVIRONMENT FRIENDLY. THINK BEFORE PRINTING!

<https://mail.google.com/mail/?ui=2&ik=ff0f9af5a8&view=pt&search=inbox&th=130...> 30/08/2011

## Anexo II: Questionário



### ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE

Ex. mo(a) Senhor(a)

O questionário seguinte visa a realização de um trabalho de investigação subordinado ao tema **“Influência da Liderança Transformacional na Confiança e Comprometimento Organizacionais”**, a desenvolver no âmbito do programa de “Mestrado de Gestão das Organizações” (Ramo Gestão de Empresas), a decorrer no ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, pelo Mestrando João Manuel Costa Araújo, sob a orientação do Prof. Doutor Orlando Lima Rua.

Trata-se, portanto de uma investigação académica que pretende estudar se a liderança exercida pelas chefias intermédias e de topo, influenciam a confiança e comprometimento que se estabelece entre o colaborador e a organização.

Nos dias de hoje em que a instabilidade é sentida a todos os níveis, a percepção e compreensão de aspectos que são habitualmente objecto de menor atenção, podem definitivamente marcar o sucesso de uma organização.

Ao responder a este questionário estará a contribuir para que se conheça mais sobre algumas razões que contribuem para o estabelecimento de um melhor clima organizacional e consequentemente um melhor desempenho na organização a que pertence.

Porto, 6 de Julho de 2011

Com os melhores cumprimentos,

(João Araújo)

## QUESTIONÁRIO

Nº \_\_\_\_\_

O questionário é anónimo e confidencial. Os respondentes devem expressar livremente a sua opinião pessoal e sincera para que este trabalho seja o mais verdadeiro possível.

Antes de iniciar este questionário, por favor responda às questões seguintes, colocando uma circunferência no número que se adequa à sua situação.

### Dados Gerais:

#### P1. Sexo:

1. Feminino
2. Masculino

#### P2. Idade:

1. < 24 anos
2. Entre 25 e 34 anos
3. Entre 35 e 55 anos
4. >56 anos

#### P3. Quais as suas habilitações?

1. Ensino básico
2. Ensino secundário
3. Curso médio/Bacharelato
4. Licenciatura
5. Mestrado/MBA
6. Doutoramento.

#### P4. Estado Civil:

1. Solteiro;
2. Casado/União de facto;
3. Divorciado/Separado;
4. Outros.

Nas questões seguintes, utilize a escala abaixo para expressar até que ponto discorda ou concorda das questões ou afirmações que se seguem assinalando um **X**.

Discordo Totalmente			Concordo Totalmente	
1	2	3	4	5

### LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

**P5.** Pensando no seu superior hierárquico expresse até que ponto discorda ou concorda relativamente às questões ou afirmações abaixo:

1.	Mostra a todos que espera muito de nós.	1	2	3	4	5
2.	Dá sempre um retorno positivo quando alguém consegue bom desempenho.	1	2	3	4	5
3.	Age, independente dos interesses dos outros.	1	2	3	4	5
4.	Ilustra, para o grupo, um quadro muito interessante do futuro.	1	2	3	4	5
5.	Mais que dizer, lidera pelo fazer.	1	2	3	4	5
6.	Demonstra um reconhecimento especial quando alguém faz um bom trabalho.	1	2	3	4	5
7.	Demonstra respeito pelos sentimentos dos outros.	1	2	3	4	5
8.	Procura ser um bom modelo a ser seguido.	1	2	3	4	5
9.	Comporta-se de maneira atenciosa com respeito às necessidades pessoais dos colaboradores.	1	2	3	4	5
10.	Insiste somente no melhor desempenho.	1	2	3	4	5
11.	Trata os outros sem considerar os seus sentimentos.	1	2	3	4	5
12.	Tem um entendimento claro a respeito de ‘para onde nós vamos’.	1	2	3	4	5
13.	Elogia quando alguém faz um trabalho acima da média.	1	2	3	4	5
14.	Não se contenta em ser o segundo melhor.	1	2	3	4	5
15.	Cumprimenta pessoalmente quando alguém faz um excelente trabalho.	1	2	3	4	5
16.	Encoraja a colaboração entre os grupos de trabalho.	1	2	3	4	5
17.	Não valoriza frequentemente o bom desempenho.	1	2	3	4	5
18.	Influencia os outros com os seus planos para o futuro.	1	2	3	4	5
19.	Desafia a pensar sobre novos caminhos para velhos problemas.	1	2	3	4	5
20.	É capaz de envolver os outros nos seus ideais.	1	2	3	4	5
21.	Questiona de forma a fazer os outros pensarem.	1	2	3	4	5
22.	Incentiva os colaboradores a serem “parte de uma equipa”.	1	2	3	4	5
23.	Estimula a repensar a maneira como fazem as coisas.	1	2	3	4	5
24.	Está sempre à procura de novas oportunidades para a organização.	1	2	3	4	5
25.	Envolve o grupo a trabalhar por um objectivo comum.	1	2	3	4	5
26.	Lidera pelo exemplo.	1	2	3	4	5
27.	Tem ideias que levam a reexaminar alguns dos pressupostos sobre o trabalho.	1	2	3	4	5
28.	Desenvolve espírito e atitude de equipa entre os colaboradores.	1	2	3	4	5

### CONFIANÇA ORGANIZACIONAL

**P6.** Pensando nos seus superiores hierárquicos em geral, da sua organização, expresse até que ponto discorda ou com as questões abaixo:

1.	A minha chefia é muito competente na realização do seu trabalho.	1	2	3	4	5
2.	A minha chefia é conhecida por ser bem sucedida nas tarefas que tenta fazer.	1	2	3	4	5
3.	A minha chefia conhece em profundidade o trabalho que precisa de ser feito.	1	2	3	4	5
4.	Sinto-me muito confiante nas capacidades da minha chefia.	1	2	3	4	5
5.	A minha chefia tem capacidades especializadas que podem aumentar o nosso desempenho.	1	2	3	4	5

6.	A minha chefia é muito qualificada.	1	2	3	4	5
7.	A minha chefia preocupa-se muito com o meu bem-estar.	1	2	3	4	5
8.	As minhas necessidades e desejos são muito importantes para a minha chefia	1	2	3	4	5
9.	A minha chefia não faria nada para me prejudicar intencionalmente.	1	2	3	4	5
10.	A minha chefia presta realmente atenção ao que é importante para mim	1	2	3	4	5
11.	A minha chefia alterará o seu modo de agir habitual para me ajudar.	1	2	3	4	5
12.	A minha chefia tem um forte sentido de justiça.	1	2	3	4	5
13.	Nunca tenho que me preocupar se a minha chefia irá cumprir a sua palavra.	1	2	3	4	5
14.	A minha chefia esforça-se por ser justa nas suas relações com os outros.	1	2	3	4	5
15.	As acções e os comportamentos da minha chefia não são muito consistentes.	1	2	3	4	5
16.	Eu partilho dos princípios da minha chefia.	1	2	3	4	5
17.	O comportamento da minha chefia parece ser orientado por bons princípios.	1	2	3	4	5
18.	Devemos ser muito cautelosos com pessoas desconhecidas.	1	2	3	4	5
19.	A maioria dos profissionais diz a verdade sobre os limites do seu próprio conhecimento.	1	2	3	4	5
20.	A maioria das pessoas cumpre aquilo que diz.	1	2	3	4	5
21.	Nos dias que correm, devemos estar alerta ou é provável que alguém se aproveite de nós.	1	2	3	4	5
22.	A maioria dos vendedores é honesta na apresentação dos seus produtos.	1	2	3	4	5
23.	A maioria das pessoas que conserta coisas não irá cobrar dinheiro a mais aos clientes que não percebem dessa especialidade.	1	2	3	4	5
24.	A maioria das pessoas responde honestamente aos inquéritos de opinião pública.	1	2	3	4	5
25.	A maioria dos adultos é competente no seu trabalho	1	2	3	4	5
26.	Se eu pudesse, não deixaria que a minha chefia tivesse qualquer influência sobre os assuntos que são importantes para mim.	1	2	3	4	5
27.	Estaria disposto a que a minha chefia exercesse total controlo sobre o meu futuro nesta organização.	1	2	3	4	5
28.	Realmente gostaria de saber de uma boa maneira de ter a minha chefia “debaixo de olho”.	1	2	3	4	5
29.	Sentir-me-ia à vontade para entregar à minha chefia uma tarefa ou um problema crítico para mim, mesmo que eu não pudesse verificar as suas acções.	1	2	3	4	5
30.	Diria os erros que cometi na realização do meu trabalho à minha chefia, mesmo que isso manchasse a minha reputação.	1	2	3	4	5
31.	Partilharia a minha opinião sobre assuntos “sensíveis” com a minha chefia mesmo que esta fosse impopular.	1	2	3	4	5
32.	Estou receoso do que a minha chefia poderá fazer-me no meu local de trabalho.	1	2	3	4	5
33.	Se a minha chefia me perguntasse porque é que aconteceu determinado problema, falaria livremente mesmo que eu tivesse também alguma culpa.	1	2	3	4	5
34.	Se alguém questionasse os motivos da minha chefia, eu dar-lhe-ia o benefício da dúvida.	1	2	3	4	5
35.	Se a minha chefia me perguntasse alguma coisa, responderia sem me questionar se essas informações poderiam ser utilizadas contra mim.	1	2	3	4	5

## COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

**P7.** Pense na sua relação com a organização em que trabalha e responda às questões seguintes:

1.	Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta organização.	1	2	3	4	5
2.	Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização.	1	2	3	4	5
3.	Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta organização, mesmo que o pudesse.	1	2	3	4	5
4.	Eu não iria deixar esta organização neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	1	2	3	4	5
5.	Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na organização onde estou actualmente.	1	2	3	4	5
6.	Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5
7.	Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta organização.	1	2	3	4	5
8.	Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta organização no presente momento.	1	2	3	4	5
9.	Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus.	1	2	3	4	5
10.	Esta organização merece a minha lealdade.	1	2	3	4	5
11.	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	1	2	3	4	5
12.	Sentir-me-ia culpado se deixasse esta organização agora.	1	2	3	4	5
13.	Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta organização é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	1	2	3	4	5
14.	Neste momento, manter-me nesta organização é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	1	2	3	4	5
15.	Não me sinto como fazendo parte desta organização.	1	2	3	4	5
16.	Uma das consequências negativas para mim se saísse desta organização resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	1	2	3	4	5
17.	Muito da minha vida iria ser afectado se decidisse sair desta organização neste momento.	1	2	3	4	5
18.	Sinto que tenho um grande dever para com esta organização.	1	2	3	4	5
19.	Como já dei tanto a esta organização, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.	1	2	3	4	5

Para finalizar, coloque uma circunferência no número que se adequa à sua situação.

**P8. Qual a sua antiguidade na organização?**

1. 0 - 5 anos
2. 6 a 10 anos
3. > 10 anos.

**P9. Situação na organização?**

1. Contratado;
2. Efectivo;
3. Outra.

**P10. Categoria na Organização?**

1. Director
2. Coordenador/Chefe Departamento
3. Chefia Intermédia
4. Funcionário
5. Auxiliar

Muito obrigado pela sua colaboração.

João Araújo



### Anexo III: Estatística descritiva por variável (média e desvio padrão)

Estatística Descritiva	N	Média	Desvio Padrão
Mosta a todos que espera muito de nós.	41	4,20	,782
Dá sempre um retorno positivo quando alguém consegue bom desempenho.	41	3,32	,986
(I) - Age, independentemente dos interesses dos outros.	41	3,49	1,121
Ilustra, para o grupo, um quadro muito interessante do futuro.	41	3,10	1,020
Mais que dizer, lidera pelo fazer.	41	3,80	,954
Demonstra um reconhecimento especial quando alguém faz um bom trabalho.	41	3,51	,925
Demonstra respeito pelos sentimentos dos outros.	41	3,59	,999
Procura ser um bom modelo a ser seguido.	41	3,83	,863
Comporta-se de maneira atenciosa com respeito às necessidades pessoais dos colaboradores.	41	3,37	,915
Insiste somente no melhor desempenho.	41	4,12	,900
(I) - Trata os outros sem considerar os seus sentimentos.	41	3,85	,937
Tem um entendimento claro a respeito de "para onde nós vamos".	40	3,58	,844
Elogia quando alguém faz um trabalho acima da média.	41	3,76	,830
Não se contenta em ser o segundo melhor.	41	3,80	1,188
Cumprimenta pessoalmente quando alguém faz um excelente trabalho.	41	3,51	,952
Encoraja a colaboração entre os grupos de trabalho.	41	3,78	,725
(I) - Não valoriza frequentemente o bom desempenho.	41	3,17	1,283
Influencia os outros com os seus planos para o futuro.	41	3,54	,869
Desafia a pensar sobre novos caminhos para velhos problemas.	41	3,51	,925
É capaz de envolver os outros nos seus ideais.	41	3,66	,990
Questiona de forma a fazer os outros pensarem.	41	3,61	,997
Incentiva os colaboradores a serem "parte da equipa".	41	4,07	,787
Estimula a repensar a maneira como fazem as coisas.	40	3,55	,876
Está sempre à procura de novas oportunidades para a organização.	41	3,71	,929
Envolve o grupo a trabalhar por um objectivo comum.	41	4,00	,837
Lidera pelo exemplo.	41	3,78	1,013
Tem ideias que levam a reexaminar alguns dos pressupostos sobre o trabalho.	39	3,44	,852
Desenvolve espírito e atitude de equipa entre os colaboradores.	41	3,73	,923
A minha chefia é muito competente na realização do seu trabalho.	41	4,12	,748
A minha chefia é conhecida por ser bem sucedida nas tarefas que tenta fazer.	41	4,20	,558
A minha chefia conhece em profundidade o trabalho que precisa de ser feito.	41	4,02	,908
Sinto-me muito confiante nas capacidades da minha chefia.	41	4,07	,877
A minha chefia tem capacidades especializadas que podem aumentar o nosso desempenho.	41	4,05	,805
A minha chefia é muito qualificada.	41	4,10	,800
A minha chefia preocupa-se muito com o meu bem estar.	41	3,37	,888
As minhas necessidades e desejos são muito importantes para a minha chefia.	41	3,12	,812
A minha chefia não faria nada para me prejudicar intencionalmente.	41	4,15	,823
A minha chefia presta realmente atenção ao que é importante para mim.	41	3,22	,725
A minha chefia alterará o seu modo de agir habitual para me ajudar.	41	3,49	,746
A minha chefia tem um forte sentido de justiça.	41	3,49	,925
Nunca tenho que me preocupar se a minha chefia irá cumprir a sua palavra.	41	3,71	,873
A minha chefia esforça-se por ser justa na suas relações com os outros.	41	3,78	,791
(I) - As acções e os comportamentos da minha chefia não são muito consistentes.	41	3,49	1,186
Eu partilho dos princípios da minha chefia.	40	3,53	,877
O comportamento da minha chefia parece ser orientado por bons princípios.	41	3,90	,831
(I) - Devemos ser muito cautelosos com pessoas desconhecidas.	41	2,44	,896



A maioria dos profissionais diz a verdade sobre os limites do seu próprio conhecimento.	40	2,60	,841
A maioria das pessoas cumpre aquilo que diz.	41	2,46	,636
(I) - Nos dias que correm, devemos estar alerta ou é provável que alguém se aproveite de nós.	41	2,15	,760
A maioria dos vendedores é honesta na apresentação dos seus produtos.	41	2,59	,706
A maioria das pessoas que conserta coisas não irá cobrar dinheiro a mais aos clientes que não percebem dessa especialidade.	41	2,27	,807
A maioria das pessoas responde honestamente aos inquéritos de opinião pública.	41	3,02	,821
A maioria dos adultos é competente no seu trabalho.	41	3,05	,545
(I) - Se eu pudesse, não deixaria que a minha chefia tivesse qualquer influência sobre os assuntos que são importantes para mim.	41	3,17	1,022
Estaria disposto a que a minha chefia exercesse total controlo sobre o meu futuro nesta organização.	41	2,41	1,048
(I) - Realmente gostaria de saber de uma boa maneira de ter a minha chefia "debaixo de olho".	40	3,35	,802
Sentir-me-ia à vontade para entregar à minha chefia uma tarefa ou um problema crítico para mim, mesmo que eu não pudesse verificar as suas acções.	40	2,83	1,130
Diria os erros que cometi na realização do meu trabalho à minha chefia, mesmo que isso manchasse a minha reputação.	41	3,63	,888
Partilharia a minha opinião sobre assuntos "sensíveis" com a minha chefia mesmo que esta fosse impopular.	41	3,66	,911
(I) - Estou receoso do que a minha chefia poderá fazer-me no meu local de trabalho.	41	4,49	,637
Se a minha chefia me perguntasse porque é que aconteceu determinado problema, falaria livremente mesmo que eu tivesse também alguma culpa.	41	3,83	,738
Se alguém questionasse os motivos da minha chefia, eu dar-lhe-ia o benefício da dúvida.	41	3,54	,925
Se a minha chefia me perguntasse alguma coisa, responderia sem me questionar se essas informações poderiam ser utilizadas contra mim.	41	3,39	1,115
Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta organização.	41	3,54	1,164
(I) - Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta organização.	41	4,29	,814
Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta organização, mesmo que o pudesse.	41	3,78	1,173
Eu não iria deixar esta organização neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	41	2,49	1,003
(I) - Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na organização onde estou actualmente	41	3,37	1,113
Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	41	4,12	,980
(I) - Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta organização.	41	4,20	,749
Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta organização no presente momento.	41	2,22	,936
Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus.	41	3,44	,896
Esta organização merece a minha lealdade.	41	4,17	,667
Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	40	3,45	1,061
Sentir-me-ia muito culpado se deixasse esta organização agora.	41	2,29	1,078
Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta organização é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	41	2,90	1,136
Neste momento, manter-me nesta organização é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	40	3,03	1,050
(I) - Não me sinto como fazendo parte desta organização.	41	4,61	,628
Uma das consequências negativas para mim se saísse desta organização resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	41	3,22	1,314
Muito da minha vida iria ser afectado se decidisse sair desta organização neste momento.	41	3,80	1,188
Sinto que tenho um grande dever para com esta organização.	41	3,32	,722
Como já dei tanto a esta organização, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.	41	2,59	1,072